

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления персоналом в торговой организации

УДК 005.95:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3303	Мацуца А.Р.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080507 Менеджмент организации

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3303	Мацуца Анне Романовне

Тема работы:

Совершенствование системы управления в торговой организации
Утверждена приказом директора (дата, номер) от 26.02.2016 №1588/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Материалы, представленные в производственной и преддипломной практике на базе компании ООО «Абрикос».</p> <p>Литературные источники и нормативные документы.</p> <p>Источники сети Интернет.</p> <p>Самостоятельно собранный материал.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические и методические аспекты управления системой развития персонала компании и оценки её эффективности 2. Характеристика деятельности организации 3. Анализ эффективности системы развития персонала ООО «Абрикос» 4. Разработка системы развития персонала ООО «Абрикос»

Перечень графического материала	Структура персонала внутри супермаркета «Абрикос» Опрос персонала на удовлетворенность обучением Анкета оценки эффективности тренинга Динамика сотрудников по стажу работы в 2014 год Динамика сотрудников по стажу работы в 2015 Предполагаемые мероприятия по созданию систем кадрового резервирования
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3303	Мацуца Анна Романовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 94 страницы, 8 рисунков, 16 таблиц, 40 источников, 2 приложения.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Абрикос».

Цель работы – разработать систему по совершенствованию управления персоналом в ООО «Абрикос».

В процессе исследования проводился анализ текущей системы развития и текучести кадров.

В результате исследования предложены мероприятия по созданию системы развития персонала.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «Абрикос» рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения: система развития персонала ООО «Абрикос».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

Оглавление

Реферат.....	4
Введение.....	7
1 Теоретические аспекты системы работы с персоналом.....	10
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность	10
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование.....	15
1.3 Персонал организации как система.....	22
1.4 Элементы системы управления персоналом организации	24
1.5 Управление в системе организации	25
1.6 Решения в процессе управления.....	31
2 Анализ деятельности предприятия.....	34
2.1 Характеристика ООО «Абрикос».....	34
2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия.....	40
2.3 Анализ уровня удовлетворенности персонала условиями труда.....	46
2.4 Анализ текучести кадров в супермаркете «Абрикос»	49
2.5 Организация найма, учета и развития персонала в супермаркетах «Абрикос»	51
2.6 Факторы внешней среды компании	54
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников в супермаркете «Абрикос»	58
3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом.....	61
3.2 Совершенствование системы оплаты труда в организации	61
3.3 Разработка плана карьерного роста работников.....	65
3.4 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности	66
3.5 Рекомендации по привлечению молодых кадров на производство ..	70
3.6 Результаты проведенного анализа	75
4 Социальная ответственность	79

Заключение	88
Список используемых источников.....	90
Приложение А Факторы внешней среды косвенного воздействия супермаркета «Абрикос».....	93
Приложение Б Факторы внешней среды прямого воздействия супермаркета «Абрикос»	94

Введение

В передовых критериях перехода к рыночным взаимоотношениям, становления глобализации экономики и интеграции РФ в мирохозяйственные взаимосвязи более необходимыми причинами государственной конкурентоспособности считаются никак не естественные и денежные ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, их проф и личные свойства, их трудовая нравственность и рвение к достижению установленных целей, их познания и искусства, их креативные и новаторские возможности. Сейчас опять подтверждается знаменитая формула 30-ых годов прошлого века "кадры решают всё", которая и для нашего медли нисколько никак не потеряла собственной актуальности. Персонал считается одним из важных ресурсов организации, нужных для заслуги всех ее целей и задач. Работники - основное богатство организации, которое нужно беречь, совершенствовать и применять для фуррора в конкурентноспособной борьбе.

Управление персоналом организации либо маркетинг персонала - целенаправленная активность управляющего состава организации, профессионалов подразделений системы управления персоналом, подключая исследование концепции и стратегий кадровой политики деятели, основ и способов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - основное для экономики. Потому управление ими считается смешанный долей подготовки клерков хоть какого профиля. Следственно, курс сообразно системе управления персоналом - незаменимая сочиняющая учебного курса сообразно предпринимательству.

Система управления персоналом сейчас испытывает категоричные конфигурации как в нашей стране, так и в государствах с образованной рыночной экономикой. Системы управления персоналом отличаются. Соединено наверное с тем, будто в нашей стране система управления персоналом как важная направленность экономики стала организовываться сравнимо не так давно. И ежели для государств с образованной рыночной

экономикой в системе управления персоналом сложилась стабильная ориентация на гуманистические значения, теснее имеющая развитую практику вовлечения тружеников в дела компании, активизирующую их созидательный потенциал, то для русских компаний важным сейчас считается усвоение всех различных форм и технологий в системе управления персоналом, произведенных в развитых государствах и адаптированных к рыночным условиям.

Всё более управление персоналом сознаётся одной из более принципиальных сфер жизни организации, способной много раз нарастить ее отдача, а само мнение "управление персоналом" рассматривается в довольно широком спектре: от экономико-статистического по философски - эмоционального.

Знаменитые на сейчас способы, технологии и упражнения в системе управления персоналом имеют все шансы существовать соединены в 3 подгруппы: способы формирования кадрового состава, способы укрепления трудоспособности персонала, способы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми данными способами в совершенной мерке обязан обладать знающий клерк сообразно персоналу, одинаково как и хоть какой неплохой управляющий.

Злободневность решения теоретических, методологических и прикладных заморочек мотивировки и стимулирования трудящийся деловитости персонала российских организаций обозначили отбор темы изучения, его мишень и задачи.

Мишень изучения - тест системы управления персоналом и выработка мер сообразно стимулированию и мотивировки персонала на образце супермаркета «Априкос».

Для заслуги установленной цели в труде отнесены последующие задачи:

- выучить абстрактные нюансы улучшения системы мотивировки персонала;

- вести тест имеющейся системы управления персоналом в фирмы;
- отдать советы сообразно выработке мер сообразно стимулированию и мотивировки персонала.

Объектом изучения работы считается супермаркет «Абрикос».

Объект изучения – улучшение системы управления персоналом на образце супермаркета «Абрикос».

1 Теоретические аспекты системы работы с персоналом

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Как скоро мы желаем обнаружить базу системы управления персоналом мы исходим из расположения о том, будто ее объектом считается процесс целенаправленного взаимодействия тружеников в деловитости организации, как развёрнутой системы, ориентирующейся на покупателя.

Промышленные и торгашеские компании, направленные на покупателя, изучат хотения клиентов, испытывают стратегические, структурные, диверсификационные конфигурации и добиваются конкурентных превосходств. Задача управления персоналом в данных критериях - отнять покупателя шансов изготавить иной отбор в движение долгого медли.

Управление персоналом, как система, тянет в таковых предприятиях положение непостоянности. Повышение трудности управления персоналом проистекает, во - первых, в мощь усложнения управленческого труда, и, во - других, в мощь такого, будто персонал - самый-самый трудозатратный предмет управления на затеи [1].

Теория управления персоналом на предприятиях в критериях рыночной экономики владеет базу на доказательстве связей организации с находящейся вокруг средой (конкретные причины), а еще, в активизации внутреннего потенциала - в достижении целей организации из-за счет раскрепощения энергии подчиненных (субъективные причины), в разработке подходящей атмосферы в коллективе и увеличения культуры делового общения (интегральные причины) [2].

Родником становления системы управления персоналом выступает возражение меж целями нанимателей и целями ее тружеников, которое имеет место быть в несоответствии притязаний к должностным повинностям наемных тружеников со стороны работодателя и довольством людей, в ней работающих; несоответствии значения организации труда определенным техническим и

другим условиям изготовления и т.д. Позволение данных противоречий может быть при условии конфигурации сформировавшейся текстуры, конфигурации целей персонала и перехода системы управления персоналом в свежее свойство [3].

Исходя из такового представления о нраве и необыкновенностях организационных конфигураций, сформулируем определение становления системы управления персоналом.

Формирование системы управления персоналом отображает целевую и многофункциональную свойства управления персоналом.

С точки зрения целевой свойства, управление персоналом рассматривается как целенаправленная активность тружеников подразделений системы управления персоналом, линейных и многофункциональных управляющих, коия подключает исследование стратегии кадровой политические деятели, теорию управления персоналом, создание и улучшение системы управления человеческими ресурсами, исполнение операций работы с людьми [4].

Мишень становления персонала ориентируется как поднятие образовательного и квалификационного значений, творящих базу конкурентоспособности и стойкости компании. Инвентарем заслуги данной цели работают высококачественные преобразования в организации в целом, придание в управление персоналом отменно новейших частей и взаимосвязей, изменяющих оглавление и нрав трудящийся деловитости и взаимоотношений тружеников. Целевая черта системы управления персоналом неповторима сообразно собственному обилию. Выделяют 3 значения необходимости становления персонала (сообразно ступени объективности цели):

- этак именуемая беспристрастная необходимость выступает как полезность, надобность каких - то действий в организации;
- целенаправленность выступает как система административно - правовых стереотипов;
- целеустремленность выступает как дееспособность труженика лично

производить новейшие цели и достигать их [5]. Социальная роль целей состоит в соединении интересов каждого работника с целями, задаваемыми организациями, а затем и с целями общества.

Практическая реализация целей возможна при согласованном единстве и во взаимодействии специалистов по управлению персоналом.

Функциональная характеристика системы управления персоналом является инструментом достижения целей организации, обеспечивающих устойчивость внутренней среды, либо привнесение в организацию новых производственных процессов, новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функциональных и линейных отношений.

Сущность процесса развития системы управления персоналом выражается в овладении персоналом необходимыми знаниями, умениями и навыками, ориентирующими организацию на потребителя, и создающими базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Основываясь на теоретических трудах специалистов по управлению персоналом, опираясь на тенденции развития системы управления персоналом в условиях рыночной экономики, можно выделить следующие закономерности управления персоналом:

- чем выше степень взаимодействия с потребителем, тем выше степень индивидуализации работ персонала. Эта закономерность проявляется в определении трудоемкости работ [6];

- усложнение управленческого труда способствует повышению его креативности. Данная закономерность, проявляющаяся в инновационных способностях руководителя, в эффективном управлении персоналом, в саморегулировании, используется в проектировании системы, в оптимальном изменении ее композиции [6];

- возможность роста личностного потенциала достигается в результате проясненности общеорганизационной, командной и личностной целей. Такая параметрическая зависимость используется в развитии системы управления персоналом для выявления степени соответствия результатов хозяйственной

деятельности проявленности целей [6];

– усиление личностного потенциала способствует усилению тенденции кооперирования и взаимопомощи работников организации. В развитии системы управления персоналом эта закономерность способствует оптимальному соотношению концентрации усилий работников отдельного подразделения, концентрации однородных функций различных подразделений [6];

– коэволюционность развития руководителей и персонала определяет взаимодействие в совместной продуктивной деятельности работников и управленцев. Эта закономерность предполагает общую методическую основу совершенствования системы [6].

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка, составляет развитие системы управления персоналом.

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Цели и задачи закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности работников в организациях, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально - экономические результаты [7]. В том случае, когда цели, задачи, содержание управленческого процесса составляют целостную логическую цепочку, когда руководитель может выбрать наиболее рациональные, известные науке и практике, варианты и рассчитывать на достижение результатов, можно говорить о закономерностях управления.

Выявленные закономерности обосновывают принципы и методы развития системы управления персоналом в организации, а также особенности развития системы управления персоналом в производстве и торговле в условиях рыночной экономики и позволяют сделать вывод о том, что в современных условиях общей стратегии выживания и развития организаций в

конкурентноспособной борьбе обязана подходить персонал - стратегия роли всякого работника в розыске новейших решений. Выживанию организации в конкурентноспособной среде, сохранению ее жизнеспособности и возможности к предстоящему развитию способствуют персонал - новаторы, владеющие эластичным мышлением, хотящие хватать на себя обязанность из-за управленческие опасности, умеющие действовать в группах. Нужно гарантировать высшую зону ответственности служащих и исполнять возмездие труженика, основанное на оценке личного труда.

Стратегические цели компании подходят переменам во наружной среде. Как верховодило, наверное последующие цели:

- продолжение и обилие выполняемых и реализуемых продуктов;
- обновление выполняемой (реализуемой) номенклатуры издаваемой продукции с учетом притязаний базара;
- убавление издержек на изготровка издаваемой продукции;
- поднятие свойства и конкурентоспособности продукции.

Модель стратегического управления персоналом компании исходит из стратегических целей организации, функционирующей в критериях переходной экономики.

Главными сочиняющими оценки состоятельности программки становления важными ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими ресурсами) считаются:

- взнос тружеников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения единой выгоды от деловитости организации;
- конструкция занятости работающих, т.е. расположение зон ответственности служащих, искусный состав служащих, соответствие категорий тружеников, численность значений управления;
- зона ответственности служащих (необходимый от тружеников организации совместный степень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;
- степень взаимодействия работающих в общей продуктивной

деловитости [8]. Управление персоналом - мнение комплексное, охватывающее просторный диапазон вопросов: от исследования концепции кадрового маркетинга и мотивировки тружеников по организационно - фактических раскладов к формированию преспособления ее реализации в определенной организации.

Система управления персоналом подключает в себя как обычные функции кадрового делопроизводства (прием на работу, сокращение, смещение, предназначение отпуска и т.д.) так и аналитические функции оценки служащих.

Инновационные концепции управление персоналом базируются на признании растущей роли персоны труженика, на знании его мотивационных установок, мастерстве их сформировывать и обращать в согласовании с задачками, стоящими пред организацией.

Наконец, перед системой управления персоналом понимается совокупа способов и способов действия предприятием на собственных служащих с целью наибольшего применения их потенциала для заслуги производственных целей [9].

Оглавление системы управления персоналом сочиняет разряд частей, более необходимыми из каких считаются: создание количественного и высококачественного состава сотрудников, система подготовки и переподготовки тружеников, система оплаты труда, межличностные дела меж тружениками и приспособление тружеников на затеи.

1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование

Управление персоналом в фирмы владеет хитрый и эксплуатационный нюансы. Система управления персоналом формируется на базе устава становления компании, состоящей из 3-х положений:

1. производственный;
2. финансово - народнохозяйственный;

3. соц (кадровая политическое деятеля).

Главные функции управления персоналом нужны предприятию формируются при поддержке кадровой политическое деятели. Кадровая политическое деятеля - аппарат действия на персонал, комплект центральных основ, которые исполняются кадровым отделом компании. Кадровая политическое деятеля предполагает стратегическую базу деловитости в труде с кадрами. Кадровая политическое деятеля - наверное активность сообразно олицетворению трудового коллектива, кой способствовал совмещению целей и ценностей фирмы и ее коллективу [10]. Основным объектом кадровой политическое деятели фирмы считается - персонал. Персоналом компании именуется костяк его тружеников. Кадры - наверное основной и разрешающий причина изготовления. Они воссоздают и принуждают подвигать средства изготовления, непрерывно их делают лучше. От квалификации тружеников, их проф умений, деловых свойств в значимой мерке находится в зависимости отдача изготовления.

Центральная задачка кадровой политическое деятели имеет возможность существовать решена сообразно - различному, и отбор схожих разновидностей довольно широкий:

- уменьшить персонал либо бросить; ежели бросить, то каким методом лучше:
- определить на неполные формы занятости;
- использовать на непрофильных работах, на остальных постах;
- высылать на суровую переподготовку;
- улучшать тружеников без помощи других либо находить тех, кто теснее владеет особую подготовку;
- завербовывать со стороны либо переподготавливать тружеников, подлежащих освобождению из фирмы;
- завербовывать особо кадры либо встать предоставленной количеством при условии наиболее взвешенного ее применения [11].

При выборе кадровой политическое деятели употребляются причины,

характерные наружной и внутренней среде фирмы, эти как:

- запросы изготовления, стратегия становления фирмы;– финансовые возможности компании, выбранный им максимальный уровень издержек на управление кадрами;
- количественные и качественные характеристики имеющихся кадров и направления их изменений в будущем;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, целеустремленность в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемными работниками.

Общие требования к кадровой политике в нынешних условиях ведутся к следующему. Стратегия роста компании напрямую зависит от кадровой политики. Кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение воплощения этой стратегии.

Кадровой политическом деятеле нужно существовать совсем эластичной. Она обязана существовать устойчивой, так как конкретно со устойчивостью соединены конкретные запросы сотрудников, динамичной, то имеется улучшаться в согласовании со сдвигом стратегии фирмы, производственной и финансовой ситуации [12]. Стабильными обязаны существовать стороны, которые нацелены на учет интересов сотрудников и имеют известие к организационной текстуре фирмы.

Кадровая политического деятеля обязана существовать экономически аргументированной, то имеется измерить из настоящих денежных способностей фирмы.

Кадровая политического деятеля обязана снабдить личный подъезд к собственному персоналу.

Кадровая политического деятеля обязана существовать нацелена на

подъем таковой системы работы с персоналом, коия ориентировалась бы на приобретение никак не лишь денежного, однако и общественного результата при условии соблюдения сегодняшнего законодательства [13].

Имеется некоторое количество разновидностей для реализации кадровой политические деятели организации. Она имеет возможность существовать стремительной, уверенной, основанной на формальном раскладе, приоритете производственных интересов, или, напротив, основанной на учете такого, как ее развитие отразится на рабочем коллективе, к каким соц издержкам для него наверное имеет возможность прийти [14].

Сущность кадровой политические деятели никак не кончается наймом на работу, а дотрагивается принципиальных положений фирмы в отношении подготовки, становления сотрудников, снабжения взаимодействия персонала и фирмы. В то время как кадровая политического деятеля связана с значением целевых задач, рассчитанных на будущую перспективу, нынешняя кадровая политического деятеля нацелена на оперативное заключение кадровых вопросов. Меж ними обязана существовать, природно, ассоциация, коия традиционно имеется меж стратегией и стратегией заслуги установленной задачи. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается персонала предприятия в целом, и частный, избирательный, когда нацеливается на решение специфических проблемах.

Кадровая политического деятеля творит:

- запросы к персоналу на стадии ее розыска и найма (к воспитанию, полу, возрасту, стажу, уровню умений;
- известие к "финансовложениям" в персонал, к целенаправленному действию на формирование тех либо других сторон занимающейся кадровой силы;
- известие к стабилизации персонала (только либо конкретной его доли);
- известие к манере подготовки новейших сотрудников в фирмы, ее глубине

и обилию, а еще к переподготовке тружеников;

– известие к внутрифирменному перемещению трудящихся и т.п. Кадровая политическое деятеля обязана увеличивать способности фирмы, отвечать на изменяющиеся запросы технологии и базара в будущем.

Характеристики кадровой политическое деятели:

1. взаимозависимость со стратегией;
2. обращенность на длительное планирование;
3. значимость роли персонала [15].

Кадровая политическое деятеля имеется составная дробь всей управленческой деловитости и производственной политическое деятели фирмы. Она владеет мишень сотворить сплоченную, серьезную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую мощь. Таблица 1.1 – Принципы формирования кадровой политики [16]

Наименование принципа	Характеристика принципа
Научность	использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников
Системность	учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
Методичность	качественный анализ выбранных вариантов решения,

	особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик
--	--

Кадровая политика политического деятеля творит очень отличные условия работы, гарантирует вероятность продвижения согласно службе и убежденность в завтрашнем дне. Основной задачей кадровой политики политические деятели компании является каждодневная кадровая активность согласно учету интересов всех категорий персонала и соц групп трудового коллектива.

Главные цели кадровой политики политические деятели связаны с отношением фирмы к наружной среде, и к собственным кадрам. Кадровую политику политическому деятелю нужно снастроить стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- увеличении масштаба фирмы;
- тест атмосферы внутри фирмы;
- тест виды становления потенциалов персонала;
- обобщение и предостережение обстоятельств увольнения с занимаемой должностью.

Воспроизведение кадровой стратегии, одновременное обнаруживание поддержки руководителям, во время управления над фирмой, пребывают в своевременной области управления персоналом.

Кадровая политика политического деятеля компании - наверное целостная кадровая стратегия, связывающая различные формы кадровой деловитости, манера ее проведения в фирме и намерения согласно применению кадровой силы [17]. Для повышения возможностей компании кадровая политика реагирует на изменения требований технологий рынка в скором будущем.

Цель кадровой политики создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную команду.

Для стабильной работы компании необходимо планировать долгосрочную кадровую политику.

Отделы кадров и службы управления человеческими ресурсами во

многих компаниях в основном привыкли заниматься планированием численности кадров в компаниях. Их главная задача - добиться соответствия работников со штатными расписаниями коллектива.

Но сейчас отделам кадров важно уже добиваться не просто быстрого заполнения свободных должностей, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна ежедневно увеличивать состав кадров компании теми людьми, которые обладают хорошими навыками, и следить за тем, чтобы таких кадров становилось все больше во всех подразделениях.

Лучше жить диагностику причин наружной среды, чтоб удостовериться в том, будто наличествует предписание определенных специальностей для комплектования собственного состава таковыми тружениками, каких еще недостает в штате фирмы.

В итоге мониторинга спроса и предписания на кадровые ресурсы неважно какая фирма имеет возможность узнать численность человек, в каких она имеет необходимость, степень их квалификации и расстановку персонала.

В результате нужно сотворить слаженную кадровую политическому деятелю, включающую системы отбора, подготовки, улучшения и оплаты сотрудников, а еще политического деятеля взаимодействий меж управляющим и персоналом. Данный хитрый чин нужно поделить на определенные программки применения кадровых ресурсов. Теория планирования применения кадровых ресурсов элементарна. Однако ее трудно воспроизвести. Корпоративная стратегия никак не нередко разворачивается отлично, этак как никак не постоянно впору имеется в наличии техника, либо она никак не исполняет те функции, которые предполагалось. Время от времени есть крупная, нежели наверное прогнозировалось микротекучесть персонала в неких долях изготовления и ареалах. Задуманная вербовка персонала никак не проводится. Поэтапное воспитание рассчитано с помарками, вероятные маркетинговые листки дискредитированы. В итоге намерения никак не реализуются. Для такого чтоб вызвать эмоция виды нужен желая бы чин, а

регулярные тест и контроль из-за его исполнением имеют все шансы подействовать скорректировать разницу между стратегическими планами и явью.

1.3 Персонал организации как система

Поднятие отдачи изготовления и итоги труда находятся в зависимости от квалификации персонала и ступени его применения.

Перед персоналом организации понимается совокупа всех человеческих ресурсов, коими владеет организация. Наверное работники организации, а еще партнеры, которые привлекаются к реализации неких планов, специалисты, которые имеют все шансы существовать привлечены для проведения изучений, исследования стратегии, реализации определенных событий и т. д. Суть управления персоналом - организация действенной деловитости персонала.

Свойства персонала организации.

1. Индивидуальности личного поведения детерминируются почти всеми параметрами, посреди каких личные возможности, расположение и даровитость, расположенность к реализации какой-никакой-или деловитости, ориентация на ее исполнение. Особенность мотивировки - особенность необходимостей человека, понятие о целях проф деловитости. Личные значения - единые убеждения, вера, миропонимание, представления о мире. Демографические - половые и возрастные индивидуальности; национальные и культурные индивидуальности - усвоенные в эксперименте методы, верховодила и общепризнанных мерок поведения, которые детерминируют определенные реакции человека в определенных обстановках.

2. Индивидуальности массового поведения соединены со почти всеми параметрами, посреди каких главными считаются индивидуальности корпоративной культуры - значения, верховодила поведения, отличительные для определенного трудового коллектива. Феномены пакетный динамики - шаг становления коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации

конфликта.

3. Индивидуальности поведения управляющих считаются одной из самых групповых заморочек, так как самих управляющих разрешено разглядывать и как субъектов, имеющих личные индивидуальности, и как членов некой категории» владеющих корпоративной культурой, и как активистов, работающих сообразно правилам конкретной управленческой технологии (виду управления).

Для людей, работающих в ситуации вместе взаимодействующей деловитости, отличительны высочайшая ориентация на корпоративные цели, верность престижу фаворита, ориентация на массовые общепризнанных мерок и значения, а еще классические методы поведения.

Для служащих организации с вместе-поочередным типом деловитости отличительны высочайшая научно-техническая подобранность, соблюдение общепризнанным меркам и правилам, сформулированным в направлениях, положениях и остальных нормативных документах.

Для соучастников процесса вместе-персональной деловитости отличительны высочайшая предприимчивость, ориентация на итог и личные заслуги. Эти спецы во голову угла устанавливают собственные личные цели и значения, расположены без помощи других упражнять методы заслуги цели и готовы отлично делать в ситуации внутриорганизационной конкурентной борьбе.

Соучастникам общей творческой деловитости характерна ориентация на проф формирование и индивидуальный подъем. Эти спецы расположены к функциональной коллективной труде с отчетливо установленной целью.

На российских предприятиях, организациях и компаниях разных форм принадлежности принято всех тружеников подразделять на 2 категории: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала вступают рабочие, инженерно-тех. труженики и служащие, а еще воспитанники. Учитывается также подразделение работников этой категории на административно-управленческий

и производственный персонал. К непромышленному персоналу обычно относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно из первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

1.4 Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом ориентировано на приобретение действенной деловитости организации и верности отношений меж тружениками. Эластичная организация труда, самоорганизация труженика и групп рабочих, их намеренное роль никак не лишь в производственном процессе, однако и в управлении созданием делается начальный точкой сотворения систем управления человеческими ресурсами.

Любая система состоит из конкретных частей. Система управления персоналом никак не считается исключением. Система управления кадрами проходит в собственном развитии 3 стадии:

1. Тест ситуации - определение необходимости в рабочей мощи, исходя из намерений становления изготовления, разбора рабочей силы и другое.

2. Посадка целей - кадровые цели обязаны соответствовать с целями организации. Цели включают меры сообразно увеличению производительности и ужесточению оборота рабочей силы.

3. Контроль – сравнение достигнутых итогов с расписанием, удаление отклонений, которые имеют все шансы подключать наём, воспитание тружеников.

В передовых критериях в качестве генеральной цели имеет возможность существовать представлена финансовая мишень. Она урезана целями, выделенными сообразно аспектному (понятийному) показателю декомпозиции (1 и 2 значения), а 3 степень сообразно факторному показателю.

При построении системы целей принят тот прецедент, будто в предстоящем стандартной вариант текстуры станет организовываться сообразно высокофункционально-целевому показателю как более популярному.

1.5 Управление в системе организации

Управление соединено, до этого только, с организацией общей деловитости людей, с налаживанием слаженных деяний в рамках компании, с регулировкой взаимоотношений меж персоною и предприятием.

Управление постоянно подразумевает присутствие 2-ух главных долей:

- объекта (предмета) управления, на кой ориентировано правящее действие для его исполнения;
- субъекта (органа) управления, кой производит правящее действие и осуществляет контроль его выполнение.

Ежели совокупа данных 2-ух долей сформирует в процессе собственного взаимодействия стабильную единство, то она именуется системой управления. Все, будто никак не врубается в данную единство, рассматривается как

наружная среда. Время от времени субъект управления именуют правящей подсистемой, а предмет - управляемой подсистемой. Для исследования либо исследования данных подсистем их разрешено разглядывать как самостоятельные системы.

Управлением говорят процесс действия субъекта управления на предмет управления в целях снабжения крайним действенным функционирования и становления. Управление персоналом описывает и устанавливает нрав отношений и методы их реализации меж субъектом-управляющим и объектом, в качестве которого имеет возможность ходить индивидум либо трудящийся коллектив.

Система управления предприятием считается раскрытой системой, зависящей от наружной среды, и в данной взаимосвязи процесс управления обязан учесть действие на систему разных причин наружной среды. Посреди обилия таковых причин разрешено отметить генпоставщиков, покупателей, соперников, информаторы денежных и трудовых ресурсов. Данные причины шибко действуют на процесс управления, потому их относят к причинам прямого действия.

К иным причинам косвенного действия относят, к примеру, положение экономики державы, политические и остальные причины. Воздействие данных причин растет, в данной взаимосвязи возникают новейшие расклады в доктрине и практике управления, а еще новейшие направленности в стратегии управления.

При рассмотрении функционирования системы управления в ней разрешено отметить разряд главных и запасных операций. К главным разрешено символически отнести отбор и принятие управленческого решения. К дополнительным - сбор, отделку сохранение, розыск инфы и разряд остальных операций.

Некие из операций управления имеют все шансы существовать формализованы и представлены в облике метода, кой дозволяет изготовить переход сообразно конкретным правилам от начальных этих к итогу. Ежели

упражнения процесса управления алгоритмизированы, то их исполнение разрешено доверить компу. Если упражнения никак не поддаются алгоритмизации либо невозможно заполучить совершенную и достоверную начальную информацию, то процесс управления обязан проделываться человеком на базе его познаний, эксперимента и проницательности.

Конструкция управления персоналом подключает в себя последующие направленности деловитости:

- планирование ресурсов: исследование намерения ублажения потребностей в людских ресурсах и нужных для данного издержек;
- комплект персонала: творение запаса возможных претендентов сообразно всем должностям;
- подбор: критика претендентов на рабочие места и подбор наилучших из запаса, сделанного в ходе комплекта;
- определение заработной платы и компенсации: исследование текстуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и хранения персонала.
- профориентация и приспособление: вступление нанятых тружеников в компанию и ее подразделения, формирование у тружеников осмысливания такого, будто ждет от их организация и какой-никакой труд в ней приобретает достойную оценку;
- воспитание: исследование программ изучения персонала в целях действенного исполнения работы и его продвижения;
- критика трудящийся деловитости: исследование способов оценки трудящийся деловитости и доведения ее по труженика;
- поднятие, снижение, перевод, сокращение: исследование способов движения тружеников на должности с большей либо с наименьшей ответственностью, становления их проф эксперимента маршрутом движения на остальные должности либо участки работы, а еще операций остановки контракта найма;
- подготовка управляющих сотрудников, управление продвижением сообразно службе: исследование программ, нацеленных на формирование

возможностей и поднятие отдачи труда управляющих сотрудников;— трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров.

Снабжение залога занятости для персонала готовит всякую компанию наиболее доходной и конкурентоспособной, в особенности ежели стратегия стабилизации состава тружеников употребляется в качестве средства для увеличения эластичности в управлении персоналом, сотворения критерий для узкого взаимодействия тружеников и хранения более квалифицированного их состава.

Исследование программ управления персоналом предугадывает:

- присутствие целевой ориентации и связи единых целей; поднятие производительности труда, свойства продукции, эластичности в оплате труда; неизменное поднятие квалификации тружеников;
- общую исследование стратегии в области управления трудовыми ресурсами и стабилизации занятости адептами управления, профсоюзом и работниками.

Одним из принципиальных направлений в труде организации говорят работа с персоналом. Огромные фирмы уделяют особое энтузиазм непосредственно предоставленной службе, т.к. от удачливости ее работы во многом располагаться в зависимости производительность труда всех работников организации. В организациях с небольшой численностью всякую кадровую функцию или некое численность владеет вероятностью работать Один работник. Подразделения - носители функции управления персоналом - имеют все шансы рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом.

Эффективное управление человеческими ресурсами организации придумывает неотъемлемую мелочь производительности и награды работниками и организациями, в каких они работают, личных целей.

Для такового чтобы определить эффективность управления человеческими ресурсами подабающим образом, необходима сложная система

учета, сбора инфы, прикладных исследований и формальная система коммуникаций. Одним из более популярных средств оценки отдачи управления человеческими ресурсами считается критика персонала способами аудита, схожими аудиту денежному.

Формирование и использование статистической отчетности и этих, получаемых в ходе изучений, аудит персонала подсобляет поставить, как удачно исполняется активность сообразно управлению персоналом.

Неувязкой, с которой нередко сталкиваются организации в отношении ведения учета человеческих ресурсов, считается неспособность отыскать подходящую информацию в отсутствии нешуточных сложностей.

Может быть, еще почаще воспринимались бы фаворитные решения сообразно управлению персоналом, ежели бы клерки имели наиболее совершенную и достоверную информацию сообразно таковым, к примеру, вопросам, как предпосылки либо степень тяжести бедных случаев, предпосылки прогулов. Но во почти всех организациях доступ к схожей инфы никак не этак несложен. Возможно, есть конкретная грань, из-за пределами которой издержки на знание учета стают больше, нежели стоят сами учетные эти. Заключение данной важной для почти всех передовых организаций трудности считается отлично построенная информационная система сообразно персоналу. Информационная система о персонале дает собой интегрированную систему, возведенную для снабжения информацией, используемую при принятии решений в отношении персонала.

Информация, коия потребуется управлению для принятия решений, имеет возможность представлена скорее и легче. К примеру, заместо такого чтоб жить вручную тест текучести сотрудников сообразно отделам, стажу в фирмы и образовательному уровню, спецы имеют все шансы сочинять сходственные доклады скоро при поддержке информационной системы, применяя ее способности сортировки и тест инфы.

Так как действенное управление персоналом получает все наибольшее стратегическое смысл во почти всех организациях, информационная система

очень эффективна и при стратегическом планировании и моделировании грядущей необходимости в человеческих ресурсах.

Переаттестация персонала - кадровые события, призванные поставить соотношение значения труда, свойств и потенциала персоны потребностям исполняемой деловитости. Основное предназначение аттестации - никак не контроль выполнения, а обнаружение запасов увеличения значения эффективности труженика.

С учетом целей аттестации разрешено разговаривать о 2-ух ее составных долях: оценке труда и оценке персонала. Критика труда ориентирована на сравнение содержания, свойства и размера практического труда с намечаемым итогом труда, кой представлен в научно-технических картах, намерениях и программах работы компании. Критика труда отчуждает вероятность поставить численность, свойство и напряженность труда.

При проведении аттестации управляющих владеет значение никак не лишь дарить оценку труда всякого из их, однако и создавать особенные упражнения оценки труда руководимого им подразделения (целенаправлено завлекать и применять информацию от соседних подразделений организации, а еще внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Критика персонала позволяет выучить ступень подготовленности труженика к исполнению конкретно такого вида деловитости, коим он занимается, а еще обнаружить степень его возможных способностей для оценки возможностей подъема.

Тест практики управления указывает, будто компании употребляют в основной массе случаев сразу пара вида оценки деловитости тружеников, т. е. оценку труда и оценку свойств, оказывающих большое влияние на приобретение итогов. Оценочная выкройка подключает 2 соответственных раздела, в любом из каких от управляющего наравне с балльной оценкой традиционно потребуются развернутые объяснения. Аттестационные упражнения предугадывают личное дискуссия результатов оценки с

подвластным, кой подтверждает намерное подписью, а еще имеет возможность закрепить разногласие с заключениями руководителя и особенные происшествия, повлиявшие на итоги труда.

Критика отдачи деловитости кадровой службы организации основывается на определении такого, как она содействует достижению целей организации и исполнению установленных пред ней задач.

Итоги оценки работают итоговыми индикаторами, фокусирующими интерес на главных дилеммах работы с персоналом, таковых как свойство исполнения работы, довольство тружеников, исполнительская наука, микротекучесть сотрудников.

1.6 Решения в процессе управления

Главную роль в управлении играет управленческое заключение. Перед управленческим решением соображают, с одной стороны, процесс нахождения взаимосвязи меж имеющимся и желанным состояниями системы, с иной стороны - само желанное положение системы либо разыскиваемый итог действий. Таким образом, управленческое мнение - наверняка крепкий управленческий акт, сан действия.

Принятие решений - основная, принципиальная мелочь деловитости правящего. Управленческие решения имеют все шансы быть классифицированы соответственно ряду характеристик.

Соответственно природе и специфике способов деяния на объект управления: политические, денежные, тех. (конструкторские, научно-тех.).

Соответственно масштабам действий: единичные, собственные.

Соответственно медли пришествия итогов (периодам действия): стратегические, перспективные, текущие, значимые.

Соответственно частоте принятия решения: разовые, циклические, постоянные (процессные).

Соответственно направлению деяния: на внешнюю среду

(взаимодействие с поставщиками, конкурентами, банком, государственными органами и т.д.), на внутреннюю систему. Последние в свою последовательность делятся на решения, направленные на внутреннюю управляемую систему (торгово-рабочий и резервный персонал, организация торгово-научно-тех. процесса и т.п.) и на внутреннюю верховодящую систему (организация труда управленческого персонала).

Соответственно уровню принятия решения: на уровне правящего фирмы, на уровне правящего подразделения.

В зависимости от посыла, вызвавшей потребность принятия решения:

- организационные - предписанные должностными инструкциями;
- диспозиционные (инициативные) - порожденные сложившейся ситуацией.

Соответственно ступеньки структурированности: запрограммированные обычные, запрограммированные неповторимые. Сообразно итогам: целевые, позволяющие достигнуть самостоятельных целей; стабилизационные, обеспечивающие присутствие черт объекта управления в определенных пределах.

Соответственно эффективности: оптимальные, рациональные, неэффективные.

Соответственно ступеньки зарубина: с вероятным риском, с критическим риском, с катастрофическим риском.

Соответственно возможности внесения конфигураций в процессе реализации: гибкие, твёрдые.

Соответственно форме - письменные и устные.

Аспектами принятия решения числятся:

Превосходство принятия решения (им обладают линейные головы).

Способности (границы, в пределах каких тот или иной правящий владеет вероятностью принимать решения). Дробление и предоставление права принятия решения перемещает название задание способностей.

Из воззрений права и способностей должно обязанность принятия

решения. В ситуации, требующей принятия решения, управляющий, осыпанный правом и возможностями, должен его взять.

Из-за исполнение решения дает ответ тот, кто уполномочен и должен воспринимать решения. Из-за решения коллегиальных органов дает ответ их управляющий.

2 Анализ деятельности предприятия

2.1 Характеристика ООО «Абрикос»

Фирма Хутухта наикрупнейшая розничная сеть в г. Томске. Торговые центры козни размещены во всех районах и микрорайонах городка. На нынешний день в сеть вступает 54 торгового центра единой площадью наиболее 70 000 квадратных метров. Ежели все торговые центры расположить в одном месте, то их площадь одолжит местность одинаковую 7 олимпийским стадионам Фишт. Фирма очень быстро разворачивается на протяжении 23 лет и никак не глядя на юный возраст мы продолжаем гарантировать продовольственную сохранность Рф.

ГК «Хутухта» была базирована в 1992 году, а 1-ый торговый центр был раскрыт в 1999 году на Местности городка Томска. Сейчас ГК «Хутухта» — наверное динамично развивающаяся Розничная сеть в Сибирском ареале, Томской области. Сообразно состоянию на правило 2015 года сеть количество равно 54 торгового центра с единой торгашеской площадью наиболее 60000 м², динамика становления каких показывает неизменный и положительный подъем всех характеристик.

В первую очередность наверное соединено с особенным раскладом и личным отношением к любому покупателю. Любой день в нашу сеть прибывать 70 000 клиентов, из-за месяц наши кассы дадут наиболее 2 млн. чеков - наверное считается главным признаком доверия наших клиентов к козни и задатком ее фуррора.

Проф коллективом фирмы изобретены и синхронно развиваются 3 формата торговых центров, наверное универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, любой из форматов владеют собственной уникальностью:

Универсамы «Априкос» и «Априкос ПЛЮС» - предполагают собой малогабаритные торговые центры ежедневного спроса — наверное примечательные торговые центры у здания с высококачественным сервисом, легкодоступными стоимостями и неповторимым набором новых продуктов,

наверное значит будто большая часть продуктов представленных в козни Абрикос никак не встретишься на полках соперников. Ассортимент универсамов Абрикос и Абрикос Плюс насчитывает более 6 000 товарных позиций;

Супермаркеты «Хутухта» различаются высоким уровнем обслуживания и личным раскладом к любому покупателю, комплект супермаркетов представлен продуктами из различных государств решетка и потому способен притянуть в том числе и самых опытных ценителей хорошей кухни. Комплект торговых центров предоставленного формата сочиняет наиболее 8 000 товарных позиций;

Гипермаркеты «Фуд City» позиционируются как торговые центры weekenda дня с широчайшим избранием разных продуктов и услуг сообразно легкодоступным стоимостям для больших домашних покупок. Комплект торговых центров предоставленного формата сочиняет наиболее 25 000 товарных позиций.

Розничная Сеть Хутухта считает собственными главным ценностями создание новоиспеченого свойства жизни, общественную обязанность, правдивое известие к клиентам, партнёрам и работникам. Все торговые центры фирмы размещаются на местности г. Томск и г. Северск, Томская область. История Компании:

Появление на рынке

1993 год - первый торговый павильон

1996 год - 12 торговых точек

1997 год - первый минимаркет ЛАМА

Развитие Розничной Сети

2000 год - первый супермаркет в Томске

2003 год - открытие 3-х новых супермаркетов

2004 год - первый гипермаркет Фуд-Сити

2005 год - создание сети универсамов Абрикос, открытие 2-го гипермаркета Фуд-Сити

2006 год - открытие 11 универсамов Абрикос, открытие 3-го гипермаркета Фуд-Сити

2007 год - открытие 6 универсамов Абрикос, открытие 3-х супермаркетов ЛАМА, открытие 2-х магазинов в г. Кемерово, открытие ТЦ "Персональ"

2008 год - реконструкция гипермаркета "Фуд-Сити", ул. Учебная, 48а

23 апреля 2013 года записанно Потребительское Сообщество «Подъем-Томск». Подобрана стратегия становления чрез предоставление пайщикам франчайзингового продукта. К сентябрю 2013 года Сообразно «Подъем-Томск» дает собственным пайщикам, 2 вида франшизы: ровная франшиза и товарная франшиза.

Задача фирмы гарантировать продовольственную сохранность Рф

Задачи, которые пред собой ставит категория, для исполнения миссии:

1. Турнуть продукты с вхождением ГМО и небезопасных консервантов.
2. Снабжение контролирования свойства поставляемой продукции в торговые центры мощами производственной лаборатории фирмы.
3. Творение новейших производств, для категорий продуктов сообразно коим на базаре недостает благородного предписания в области свойства.
4. Снабжение проф логистики, для хранения свойства доставляемой продукции.
5. Сконструировать партнерские отношения с изготовителями заинтересованных в обеспечивании базара высококачественными продуктами.
6. Творение проф команды единомышленников делящих цель фирмы.
7. Существовать родником инфы о здоровом виде жизни и верном кормлении.

Копирование созданных стереотипов сообразно обеспечиванию продовольственной сохранности Рф из-за счет выстраивания партнерских взаимоотношений с розничными операторами. Торговые марки

ГК «Лама» предлагает товар под собственными торговыми марками. По

своему качеству они не уступают ведущим брендам, а цена будет 10-20% ниже, чем у аналогичных по качеству продуктов. «Щедрое застолье» — наверное продукты глобального спроса, характеризующим для данной марки считается хитросплетение высочайшего свойства и умеренной расценки, реализуемые в козни «Абрикос».

Марка «Хутухта» — наверное неповторимые продукты, премиального свойства, которые призваны удовлетворить в том числе и самый-самый неповторимый привкус клиента. Продукция перед маркой «Хутухта» реализуется лишь в супермаркетах «Хутухта».

Две марки мы издаваем, ориентируясь на фаворитные эталоны свойства, устремляясь как разрешено полнее удовлетворить наших клиентов. Категория фирм «Хутухта» дает роль в исследованию продуктов перед своей торгашеской маркой для предстоящей реализации их в козни супермаркетов «Абрикос», «Хутухта» и гипермаркетах «Фуд-Сити». Наша сеть - наверное наиболее 30 торговых центров единой площадью – 25000 м², обеспечивающая продуктами наиболее 43000 клиентов в день, 3 формата торговых центров – супермаркеты эконом-класса «Абрикос», супермаркеты «Хутухта» и гипермаркеты «Фуд-Сити».

Фирма ручается:

- постоянные закупки;
- безупречное воплощение договорных обещаний;
- актуальную плату и взаимовыгодные условия;
- наилучшее полочное место для продуктов СТМ.

Заслуги ПК "Хутухта":

2011 г. – золотые медали и дипломы 1-й ступени в «Областном смотре свойства пища, хлебобулочных и мучных кондитерских продуктов» из-за батоны из пытки пшеничной верховного вида и хлеб коричневатого-желтый из пытки верховного и 1го вида. Диплом и медаль в номинации «Новейшие технологии и виды продукции» в выставке - ярмарке «Праздничек пища» из-за дорогие вида пища.

2007 г. – медаль в выставке - ярмарке «Краса. Здоровое кормление 2007» из-за просторный комплект врачебно-профилактических хлебов.

2006 г. – диплом в номинации «Новость года» в состязании «100 наилучших продуктов РФ» из-за продукта готовые быстрозамороженные. Золотая медаль в состязании «Фаворитные продукты и сервисы Томской области 2006» из-за колбасятину сырокопченую Сервелат, колбасу сырокопченую Брауншвейгскую

2004 г. – золотая медаль в состязании «Фаворитные продукты и сервисы Сибири – ГЕММА 2004» из-за пельмени Ласковые

2003 г. – серебряная медаль в межрегиональном состязании свойства «Фаворитные продукты и сервисы Сибири - ГЕММА 2003» из-за пельмени Ласковые, пельмени Сибирские. Золотая медаль в межрегиональном состязании свойства «Фаворитные продукты и сервисы Сибири – ГЕММА 2003» из-за колбасятину Докторскую, сосиски Молочные, ветчину Радостную.

Торговый центр «Абрикос» считается юридическим личиком и сооружает собственную активность на основании устава сообщества и работающего законодательства Русской Федерации. Срок деловитости компании никак не урезан.

Совершенное фирменное название Сообщества: сообщество с урезанной ответственностью «ТомРитейл», у Сообщества наличествует Утомившись.

Сообщество считается платной организацией, выкройка принадлежности - личная.

Целями деловитости компании считаются продолжение базара продуктов и услуг, извлечение выгоды, а еще помощь более абсолютному ублажению необходимостей этнического хозяйства и народонаселения в индустриальных товарах и товарах этнического употребления. Сообщество имеет право исполнять всевозможные виды деловитости, никак не воспрещённые законодательством.

Предметом деловитости торгового центра считается:

– розничная торговля продуктами этнического употребления, в том

количестве табачными продуктами, продовольствием и алкогольной продукцией;

- экспорт и импорт продуктов этнического употребления, в том количестве табачных продуктов, продовольствия и алкогольной продукции, а еще продукции и оснащения научно-тех. назначения;— организация дистрибьюторской сети по продаже товаров народного потребления, в том числе табачных изделий, продовольствия и алкогольной продукции в субъектах РФ;

- организация козни розничных торгашеских компаний;

- исполнение экспедиционных и автотранспортных дел, нужных для реализации продуктов этнического употребления;

- платное посредство и консульство;

- обнаруживание снабженческих, сбытовых услуг (сервис сообразно обеспечиванию покупки и реализована продукции, продуктов и услуг, сырья, которые были использованы, оснащения, особой техники иного богатства в согласовании с работающим законодательством);

- рекламные сервисы и консультации;

- предоставление информационно-аналитических услуг на базе скамейка этих информационно-финансового нрава;

- обнаруживание автотранспортных услуг популяции и юридическим личикам;

- другие виды домашней деловитости, никак не воспрещённые законодательством РФ.

Экстерьер торгашеского зала оформлен элементарно и однословно и покоряется собственному главному назначению - отметить продукт и выделить его потребительские характеристики для удобства клиентов. Все виды деловитости исполняются в согласовании с работающим законодательством РФ. Для занятий отдельными обликами деловитости, список каких ориентируется особыми федеральными законами, (торговля табачной и алкогольной продукцией) «Абрикос» получил особое позволение (разрешение).

Главными покупателями продукции торгового центра считается народонаселение и близкие организации.

Торговый центр «Абрикос» дает собственным покупателям последующие сервисы, которые позволяют выделить именно этот магазин из множества конкурентов:

1. огромный выбор традиционных и деликатесных товаров;
2. высокое качество товаров;
3. индивидуальный подход;
4. качество обслуживания;
5. лёгкость и быстрота совершения покупки;
6. комфорт.

Именно эти критерии важны покупателям, а это главная ценность организации, ради которой данное предприятие работает на данном сегменте рынка.

Ассортимент товаров постоянно обновляется и расширяется, поскольку постоянно появляются новые товары, или новые модификации уже известных марок продукции.

Магазин строго следит за соблюдением правил торговли. На все товары имеются сертификаты качества, указаны сроки годности и реализации.

2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия

Управление персоналом в магазине «Абрикос», направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управлении продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами. Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в «Абрикосе» представлена на рисунке 2.1.

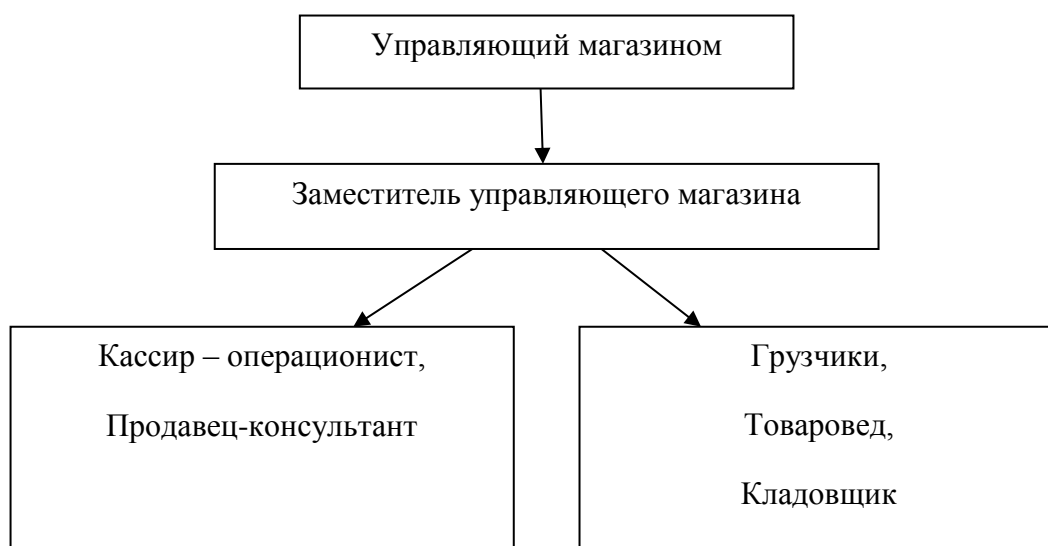
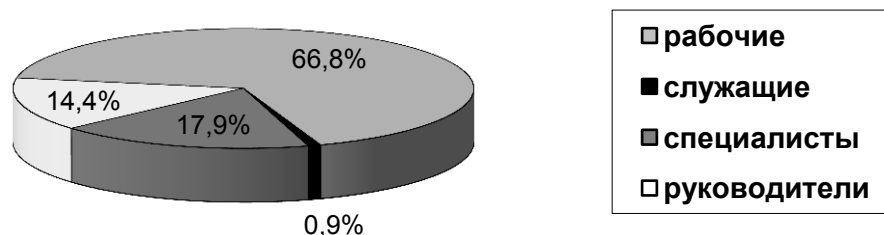


Рисунок 2.1 – Структура персонала супермаркета «Абрикос»

Количество тружеников торгового центра сочиняет 23 человек, в том количестве: правящий торговым центром – 1, зам. правящего торговым центром – 2, торговцы-кассиры – 15, кладовщик – 2, товаровед – 1, уборщица - 2. Следовательно, будто административный персонал торгового центра «Абрикос» в единой количества тружеников занимает 10%, торгово-эксплуатационный - 60% и запасной - 30%. В состав управленческого персонала вступают правящий компании и его зам.. В состав торгово-своевременного персонала вступают торговцы-кассиры. Их насчитывается 16 человек либо 60% всей количества. В состав дополнительного персонала вступают 4 трудящихся сообразно движению продуктов и 1 уборщица.

Возраст тружеников располагаться в пределах от 31 по 50 лет.



Сообразно уровню воспитания персонал торгового центра малоквалифицированный. Высочайшее воспитание владеет правящий, среднее особое воспитание зам. и Вотан торговец. Сплошное среднее воспитание (в отсутствии торгашеской квалификации) имеют 8 человек либо 53,3% количества. Неполное среднее воспитание имеют 3 человека либо 20% количества. Рисунок 2.2. – Структура персонала супермаркета «Абрикос» в %

Сообразно стажу работы в торговле главная дробь персонала - 10 человек - владеет маленький трудовой стаж: от 1 по 5 лет, и лишь 5 человек имеют трудовой стаж работы в торговле выше 5 лет. Большой трудовой стаж имеют правящий, зам. правящего и 2 кассира

Сообразно полу в составе персонала торгового центра «Априкос» отличается 11,7% парней (2 человека) и 89,3% дам (21 человек). Представители сильного пола действуют на должностях грузчиков.

Осмотрим и проанализируем способы управления персоналом в лавке «Априкос».

Количество управленческого персонала представлена в таблице 1

Матрица 2.1 – Состав и конструкция управленческого персонала торгового центра «Априкос»

Показатели	Года		
	2013	2014	2015
1	2	3	4
Управляющий магазином	1	1	1
Заместитель управляющего	2	2	2
Продавец – консультант	5	4	5
Кассир – операционист	6	5	6
Кладовщик	3	2	2
Товаровед	2	3	1
Уборщица	2	1	2
Грузчик	1	1	2

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим состав рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру магазина «Абрикос»

Таблица 2.2 – Возрастная структура рабочих кадров магазина «Абрикос»

№	Возраст	Руководители	Специалисты
1	2	3	4
1	18-30 лет	-	10
2	31-39 лет	-	11
3	40-49 лет	1	-
4	50 и стар.	-	2

Из полученных данных можно сделать вывод, руководящий состав имеет возрастную группу от 40-49 лет, что говорит о большом опыте начальников. Специалисты организации имеют в основном не очень молодой состав.

Далее проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования. Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

Рабочие со средним образованием проходят «квалификационную лестницу». Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия.

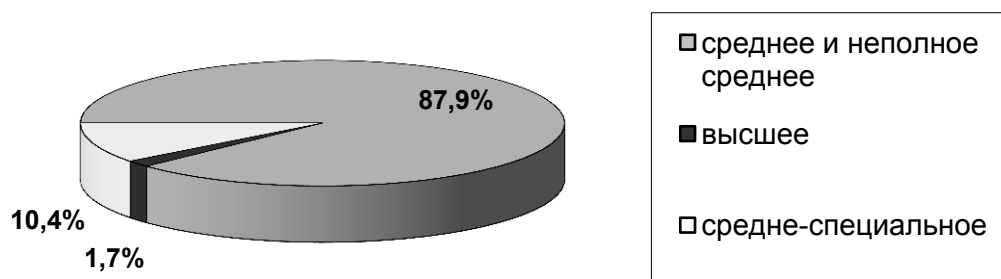


Рисунок 2.3 – Образовательная структура персонала в 2015 году

Состав тружеников сообразно воспитанию делится этак, будто крупная дробь управляющих и профессионалов имеют высочайшее воспитание. На управляющих должностях действуют спецы с огромным стажем сообразно этому профилю, владеющие явными организационными, деловыми, проф и личными свойствами, умеющими воспринимать верные решения.

В зависимости от присутствия стажа работы кадры разрешено поделить на 3 категории. Труженики со стажем работы по 5 лет сочиняют огромную дробь персонала (16 человек), со стажем от 5 по 10 лет сочиняет 3 труженика и выше 10 лет – 3 спеца. Труженики управляющей должности имеют трудовой стаж от 10 и наиболее.

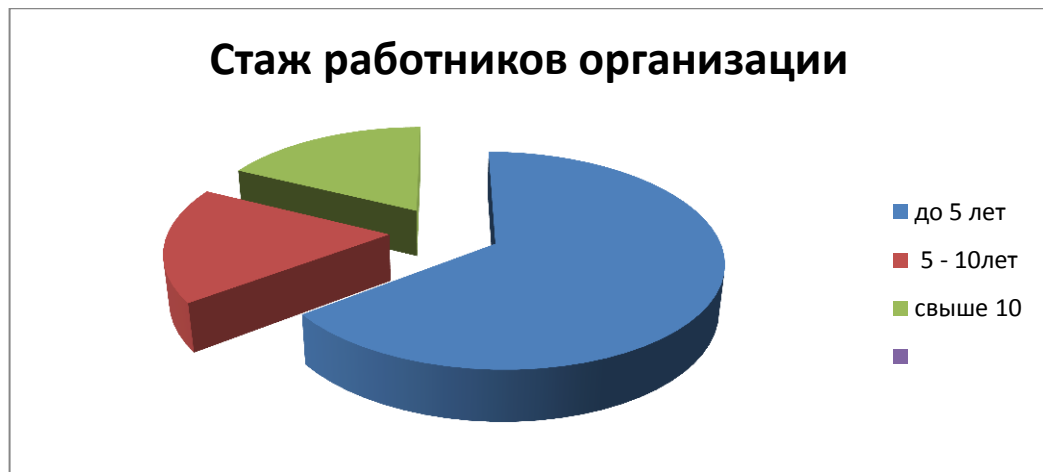


Рисунок 2.4 – стаж работников магазина «Абрикос»

В осматриваемой организации имеется завышенная микротекучесть сотрудников. Коэффициент текучести рассчитывается как дела количества выбывших сообразно личному хотению, лишенных работы из-за прогулы и остальные нарушения трудящийся выдержки тружеников из-за установленный период, в нашем случае из-за год, к среднему количеству в течении года, в процентах:

$$K_t = P_v \backslash P * 100, (1)$$

в каком месте K_t - коэффициент текучести;

P_v - количество лишенных работы тружеников;

P - среднесписочная количество персонала.

$$K_t = 2/18 * 100 = 11,2\%$$

Природная микротекучесть (3-5% в год) содействует оперативному обновлению коллектива и никак не просит особенных мер со стороны управления при кадровой службе.

В нашем случае имеется лишняя микротекучесть персонала (выше 5% в год) вызывает значимые финансовые утраты, а этак ведь творит организационные, кадровые, психологические проблемы.

Лишняя микротекучесть персонала негативно воздействует на нравственном состоянии остальных тружеников, на их трудящийся мотивировки и лояльности организации.

Завышенная микротекучность сотрудников в организации считается главным признаком, свидетельствующим о невысокой отдаче работающей системы трудящийся мотивировки.

Таковым образом, главными факторами увольнения тружеников сообразно этим учета в фирмы считаются:

1. невысокая заработная цена;
2. недостает возможностей, служебного подъема, проф становления.

2.3 Анализ уровня удовлетворенности персонала условиями труда

Комфортным средством оценки довольства персонала собственным трудом в организации считается анкетный выборочный опрос. Итоги, приобретенные в ходе часто проводимых выборочных опросов, разрешают сравнить довольство различными гранями работы с теми переменами, которые проистекают в организации. Нередко эти выборочные опросы разрешают обнаружить принципиальные отличия в ступени довольства отдельными гранями работы для различных категорий тружеников организации, которые молвят о тех либо других не очень благоприятных направленностях, имеющих необходимость в подкорректирующих действиях со стороны организации.

Ежели изучение ведется в различных подразделениях организации и обхватывает тружеников различных проф групп, наверное отчуждает руководителям очень главную информацию, дозволяющую на основании приобретенных итогов вовремя предпринять шаги, нацеленные на поднятие довольства трудом тружеников определенных подразделений и определенных проф групп.

Ниже приведен блок анкеты, использовавшейся при оценке ступени довольства работой персонала торгового центра «Абрикос»

Проанализируем, как удовлетворены работники организации перспективами профессионального и служебного роста.

Данная анкета позволяет оценить не только общую удовлетворенность

персонала своим трудом, но и ее составляющие.

Результаты анкетирования в супермаркете «Абрикос» приведены в таблице 7.

Таблица 2.3 – Результаты анкетирования

Мотивирующие факторы	Средний уровень оценки
Организация труда	2,99
Содержание работы, которую приходится Вам выполнять	2,79
Санитарно-гигиенические условия труда	2,74
Уровень заработной платы	2,64
Система премирования	2,76
Отношения в коллективе	2,83
Отношения с руководством	2,99
Отношения администрации к запросам работников	3,03
Перспективы роста	3,00
Объективность оценки работы руководством	2,87
Возможность обучения и повышения квалификации	3,64
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	2,86
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	2,83
Решение социальных вопросов	2,49

5 – высочайшая критика

4 – отменная критика

3 – средняя критика

2 – нехорошая критика

1 – совсем нехорошая критика

Итоги анкетирования тружеников проявили, будто фактически сообразно всем ответам получены средние итоги. Итоги ответов варьируют от 3,64 по 2,49 баллов. Более приподнято расценили труженики вероятность увеличения собственной квалификации - обычный балл 3,64 (Рис. 2.4).

При разборе приобретенных итогов разрешено разглядывать как

характеристики довольства тружеников отдельными гранями работы, этап и итоговый индекс довольства, получаемый маршрутом склады всех оценок (его смысла, как верховодило, колеблются от 26 по 70 баллов).

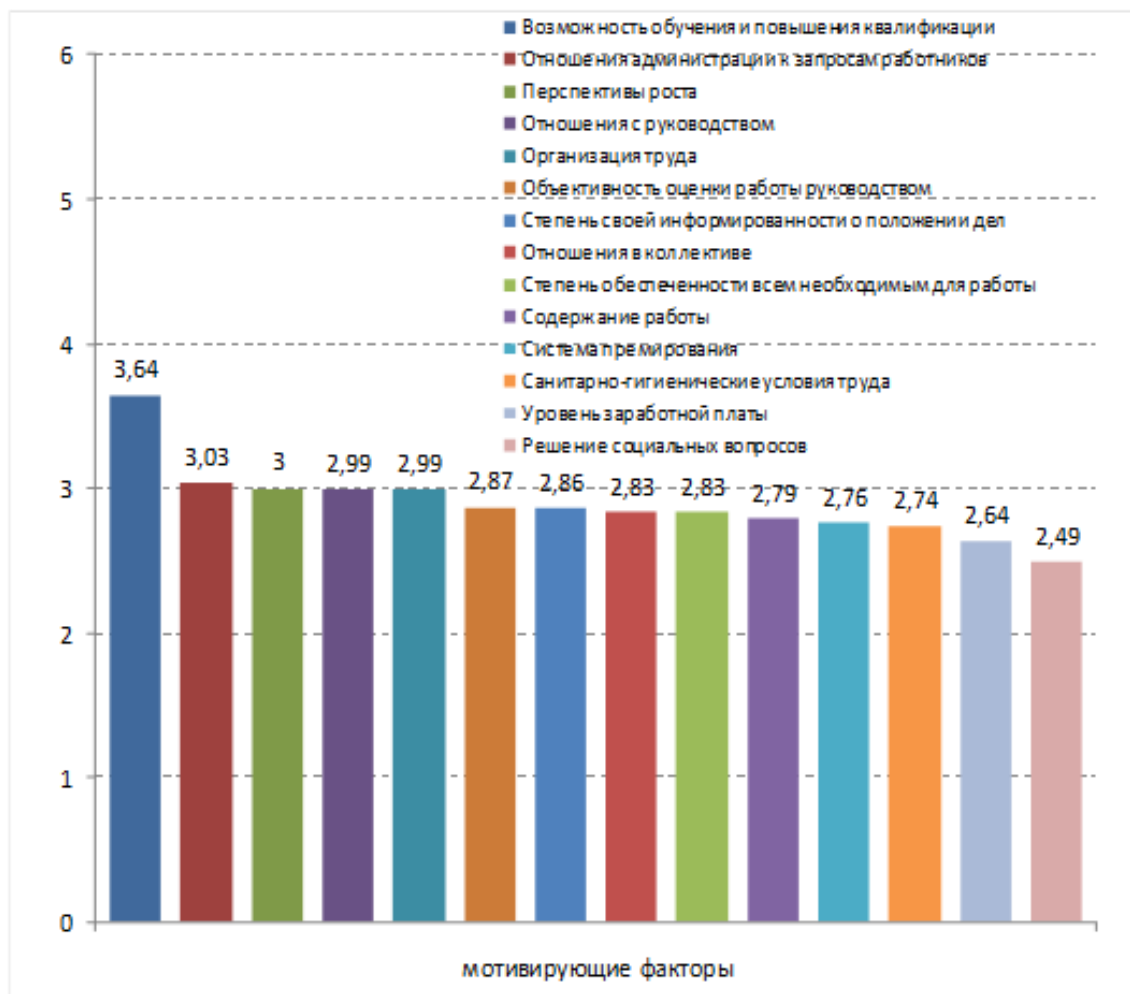


Рисунок 2.5 – Результаты анкетирования супермаркета «Абрикос»

В том числе и быстрое знакомство с теми вопросами, которые употребляются для оценки довольства работой, указывает, будто, сообразно созданию, данные вопросы сразу расценивают и довольство тружеников качеством управления.

Итоги выборочного опроса отобразим ниже в соответственных таблицах сообразно всякой группы персонала. Еще нужно изготовить выводы о довольства критериями труда в количественном и процентном соотношении от всеобщего количества опрашиваемых.

Таблица 2.4 – Анализ удовлетворенности сотрудников перспективами

профессионального и служебного роста.

Ф.И.О. сотрудников	Оценка					Общее кол-во опрашиваемых
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Начальник управления отдела (чел.)					4	4
Заместитель Управления(чел.)				1		1
секретарь (чел.)			1			1
специалисты (чел.)		1	8	3		12

По данным Таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы: 4 человека и 4 человека полностью удовлетворены и «скорее удовлетворены, чем нет», 9 человек скорее не удовлетворены и не удовлетворены соответственно перспективами профессионального и служебного роста.

2.4 Анализ текучести кадров в супермаркете «Абрикос»

Сейчас, как скоро бизнес вступил в эру реального кадрового голода, неувязка текучести персонала делается никак не элементарно важной – она затекает воспринимать грозящие масштабы, невзирая на упадок в стране.

В ООО «Абрикос» имеется крупная микротекучесть сотрудников, в особенности нередко изменяются торговцы – кассиры.

В истиннее время в лавке работает выше 20 человек. Обычный возраст работающих - 35 лет. Наиболее 67% служащих «Абрикоса» имеют среднее проф воспитание, выше 3 человек закончили 2 института.

При разборе текучести персонала было выявлено, будто главными факторами текучести сотрудников в «Абрикосе» считаются:

- 1) неконкурентоспособные ставки оплаты; 2) плохие условия труда;
- 3) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 4) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

Таблица 2.5 – Структура персонала супермаркета «Абрикос» по стажу работы

Показатели	2014 год		2015 год		Изменение в структуре
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	
1. До 1 года	49	27,2	54	28,9	+1,7
2. От 1 года до 5 лет	73	40,6	82	43,9	+3,3
3. От 5 до 10 лет	32	17,8	29	15,5	-2,3
4. Свыше 10 лет	26	14,4	22	11,7	-2,7
Всего	180	100	187	100	-

Неудовлетворенность заработной платой персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала

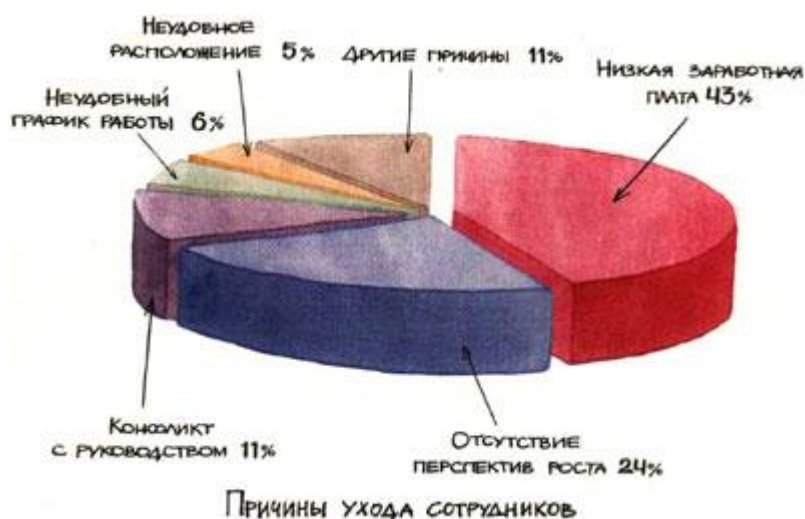


Рисунок 2.6 – Статистика обстоятельств ухода служащих супермаркета «Априкос»

Исследование показало, что заработная плата сотрудников «Абрикоса», не имеющих опыта работы, невысокая, поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются.

Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

Опросивание, проведенное среди трудящихся супермаркета сообразно раскрытию доказывающих причин, оказывающих большое влияние

на довольство работой, выявило как плюсы, так и недочеты работающей системы управления персоналом, которые оказывают немаловажное воздействие на степень текучести.

Опрашивание продемонстрировало, будто в тройку ценностей причин, оказывающих большое влияние на принятие решения о уходе с работы тружеников супермаркета «Абрикос», попадают:

- недочеты в материальном стимулировании, в настоящем валютном вознаграждении из-за личные заслуги в едином итоге;
- неимение служебного становления, способностей самореализации труженика;
- паршивость общественно-эмоционального климата и общественной сохранности, проблемы межличностного общения, инциденты.

Конкретно потому при способе на работу новоиспеченного работника главным шагом в рамках мотивационной работы обязано существовать его ознакомление с фирмой, ситуацией ее сотворения, главными сферами деловитости, текстурами, целями и задачками, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой компании. Не считая такого, любой работник обязан часто обретать информацию о ситуации на заводе и всех происходящих конфигурациях.

Наверное работает ублажению таковых важных потребностей человека, как потребности в сохранности, вовлеченности, инфы и соучастии.

2.5 Организация найма, учета и развития персонала в супермаркетах «Абрикос»

Универсам «Абрикос» действует сообразно последующим способам найма, учета и становления персонала: правящий супермаркета воспринимает тружеников для воплощения деловитости фирмы. В данном случае он включает с работником в письменной форме трудовой договор и обязательно регистрирует его в местных органах власти. При решении трудового договора с

компанией работник обязуется работать никоим образом никак не воспрещённую законодательством работу, определенную этим договором. В трудовой договор в обязательном порядке вносятся все условия, значимые для работника и для работодателя супермаркета.

Никак не полагая такового, работодатель при найме работников обязан:

- выплачивать страховые взносы и другие неприменные платежи в порядке и размерах, которые определяются федеральными законами;
- оформлять страховые свидетельства городского пенсионного страхования для лиц, поступающих на работу в 1-ый раз.

В день приостановки трудового договора отдел служащих отчуждает работнику трудовую книжку и выделяет с ним расчет. Соответственно письменному заявлению работника отдел служащих компании отчуждает ему заверенные подходящим образом копии документов, связанных с работой.

Заработная стоимость выплачивается никоим образом никак не реже ежели всевозможные полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором, а непосредственно никоим образом никак не позднее 5 и 20 численности каждого месяца[41] .

В случае, как скоро в день приостановки трудового контракта отдать трудовую книгу труженику неосуществимо в взаимосвязи с его неимением или отречением от ее получения, труженик кадровой службы супермаркета обращает труженику извещение о надобности появиться из-из-из-за трудящийся книгой или отдать единодушие на занятие ее поэтому почте. Со дня течения указанного уведомления наниматель высвобождается от ответственности из-из-из-за задержку выдачи трудящийся книги. Лимитирование тружеников «Абрикоса» делается поэтому заметке Трудового кодекса РФ, которые указываются в трудовых книгах клерком поэтому персоналу универсама. Для начисления оклада работникам «Абрикоса» ведется учёт их численности, проработанного и никоим образом никак не проработанного медли, изготовленной или невыполненной работы. В основном

эти задачи в магазине решает правящий. Учёт количества тружеников проводится кадровой службой ООО «ТомРитейл», рабочее время тружеников предусматривается управляющим. Сочиняемые при данном учётные бумаги употребляются бухгалтерией для начисления заработной платы.

Учёт персонала фирмы и оплаты труда проводится поэтому установленным группам тружеников. Никоим образом никак не полагая этакое, все труженики разделяются поэтому квалификациям (клерки, головы, спецы, грузчики, кладовщики, шоферы и т.д.), а еще поэтому квалификации (разрядам), стажу работы и иным показателям.

Классификационные разряды присваиваются трудящимся в установленном распорядке квалификационной комиссией компании.

Соц количество тружеников, состоящих в штате фирмы, выдумывает списочную количество.

Учёт тружеников фирмы управляет отдел служащих. Прием на работу, перевод на иное пространство работы, лимитирование оформляется документами обыкновенной формы и указом поэтому компании. Копии указов передаются в бухгалтерию и работают базой для начисления оклада. В отделе служащих на всякого труженика заполняется собственная карточка, поступающему на работу в 1-ый раз выписывается трудовая книга. Принятому на работу присваивается табельный номер, каков указывается в предстоящем на всех документах, имеющих весть к данному труженику.

Для расчета оклада сообразно предоставленного только нужно ведать численность медли, отработанное хоть каким тружеником. Учет рабочего медли проводится в таблице обыкновенной формы. В таблице записываются все труженики «Абрикоса» поэтому категориям. Раз в день поэтому хоть какому труженику делаются записи проработанного и непроработанного медли, в индивидуальности отличаются сверхурочные часы. Невыходы на работу в фирмы отмечаются установленными в таблице буквенными обозначениями (В - нерабочие и праздничные дни, О - еще одни отпуска, Б -

болезнь). Никак не полагая табеля для учёта отработанного медли оформляются списки работающих сверхурочно. Время выполнения муниципальных и публичных повинностей подтверждается справками. День в конце месяца передается в бухгалтерию.

«Милый резерв» необходим всем.

Любой управляющий желает, чтоб в его фирмы действовали как минимальное количество отличные, а лучше – фаворитные работники. Разрешено выбирать лишь наилучших служащих (будто звучит практически фантастично), или выискать в собственных рядах тружеников с высочайшим потенциалом и выращивать по подходящего значения. Конкретно с данной целью необходимо творить профессиональный запас. А «милый резерв» тружеников разрешено обнаружить при аттестации.

2.6 Факторы внешней среды компании

Однако есть еще и причины наружной среды, которые оказывают косвенное и прямое действие на политическому деятелю существования фирмы. Они представлены в прибавлении А и Б.

Все приведенные составляющие наружной среды организации пребывают в конкретном содействии и воздействуют приятель на приятеля. Ступень действия отдельных составляющую на разные организации разна, при данном модифицирование одной сочиняющей имеет возможность привести к переменам иной.

Тест ведется для идентификации подходящих способностей и угроз, с коими имеет возможность встретиться фирма в ветви.

Наружные причины оказывают существенное воздействие на политическому деятелю компании сообразно управлению персоналом и ее программки.

1. SWOT – анализ магазина «Абрикос»

Таблица 2.6 – SWOT – анализ магазина «Абрикос»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
Просторный отбор набора Высококачественные продукты Невысокие расценки Присутствие особых ценовых промоакций на разные продукты Обширно-популярная торгашеская сеть сообразно г. Томску Комфортное размещение торговых центров Имеет свой товар «ЛАМА»	Недостает послепродажного сервиса Не достаточно передовых технологий сервиса Неимение доп услуг Недостает способности заявок сообразно вебу (либо подача сообразно телефонному аппарату)
O - возможности	T - угрозы
Подъем народонаселения, демографическая конструкция сообщества Свежие релизы в области технологии Убавление налоговых льгот	Подъем отпускных расценок на продукты Понижение заработка у целевой аудитории, как последствие финансового регресса либо непостоянности в экономике Возникновение соперников, продающих сравнимый продукт либо наиболее дешевенькие продукты-заменители Народнохозяйственный регресс

2. Пять сил Портера.

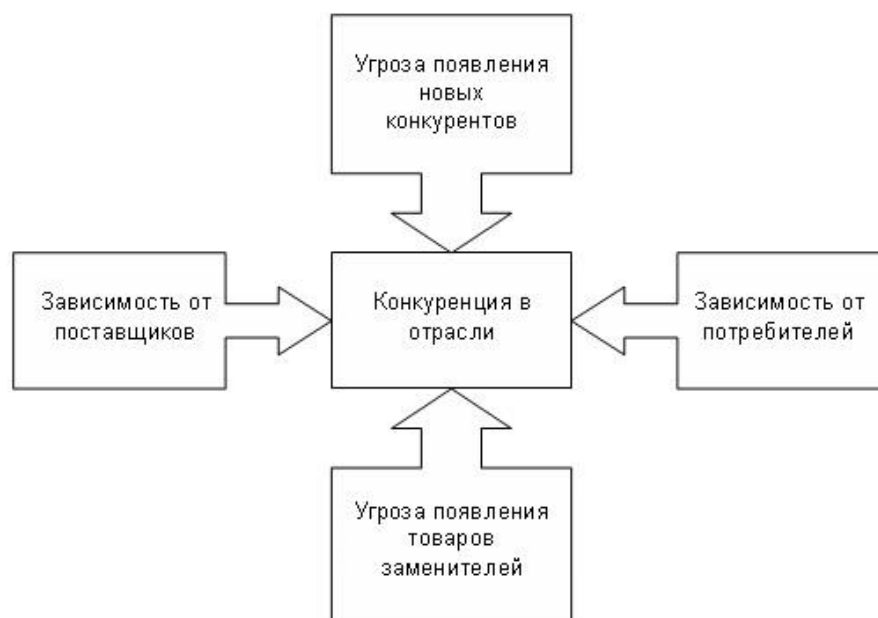


Рисунок 2.7 – Схема матрицы «5 сил Портера»

Поставщики.

Все виды товара, необходимые для реализации деятельности, компания приобретает у поставщиков. Поступления товаров должны быть равномерными, иначе неудовлетворенный спрос приводит к упущенной прибыли и потере клиентов. Поставщики, в основном, постоянные, предоставляющие максимальные скидки. Ниже представлен список поставщиков:

ООО «ЛАМА», г. Томск, пр. Фрунзе 118

ЗАО «Сибирская Аграрная Группа Мясопереработка», г. Томск, ул. Нижне-Луговая 16

ООО «Терминал-Групп», г. Томск, ул. Кулагина 6а

ООО «Межениновская Птицефабрика», Томская обл., Томский р-н п. Копылово

ИП Сартакова Ольга Владимировна, г. Томск, ул. Учебная 22

ИП Шакуло А.В., г. Томск, ул. Щорса 9/2

ООО «Бали», г. Томск, д. Лоскутово, ул. Советская 2/1 стр.1

ИП Салиджанов А. В., г. Томск, пер. Строительный 16

ЗАО «Томское пиво», г. Томск, тр. Московский 2, стр.6

Потребители.

В магазине «Абрикос» были опрошены 86 человек. В магазине было мало отказов от опроса, некоторые люди отказывались, ссылаясь на занятость и нехватку времени. В основном это состоятельные люди, которые совершают объемные покупки. Поэтому результаты исследования не являются полными.

Основной сегмент потребителей магазина «Абрикос» — это студенты, пенсионеры и женщины в возрасте от 40 до 55 лет.

Таблица 2.7 – Целевая аудитория магазина «Абрикос»

Пол	Возраст				Итого:
	16-25 лет	25-40 лет	40-55 лет	более 55 лет	
Мужчины	8	6	6	3	17
Женщины	11	17	24	11	69
Итого:	19	23	30	14	86

Конкуренты.

Таблица 2.8 – Конкурентная среда магазина «Абрикос»

Название конкурентов	Специализация магазина	Сильные стороны	Слабые стороны
«Мария-Ра»	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров	Реклама, цены для любой категории населения, ассортимент товаров	Большие очереди в кассу, качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям, низкое качество обслуживания
«Быстроном»	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров	Ассортимент товаров, цены, удобное месторасположение	Качество обслуживания, есть парковка
«Лента»	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров	Качество обслуживания, ассортимент, качество товара, круглосуточный график работы, грамотная консультация продавцов, наличие парковки	Один магазин, удаленность
«Палата»	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров	Качество обслуживания, ассортимент, качество товара, реклама	Один магазин, удаленность

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что конкурентами является сети супермаркетов «Быстроном» и «Мария-Ра», так как по основным параметрам, они схожи с сетью магазинов «Абрикос». Отличием является то, что в «Абрикосах» хорошее качество обслуживания, высокий уровень рекламы. Недостаток – отсутствие хорошей парковки для автомобилей, а так же режим работы, магазин работает до 23 часов, было бы очень хорошо, если бы магазин работал и ночью.

1. Матрица БКГ

Первым шагом компания должна решить судьбу игрушек и канцелярии. Данную товарную группу необходимо закрывать. Если емкость рынка велика - то можно попробовать сделать из товара "дойную корову" - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара.

Таблица 2.9 – анализ матрицы БКГ магазина «Абрикос»

Звезды	Трудные дети
Элитный алкоголь Экзотические фрукты	Чемоданы, сумки Товары для новорожденных (соски, бутылочки)
Дойная корова	Собаки
Молочная продукция Хлебобулочные изделия Овощи и фрукты Яйца	Игрушки Канцелярия

Торговому центру никак не хватает “звездного неба”. Нужно разглядеть вероятность становления новоиспеченного продукта в звездное небо (закрепить конкурентноспособные достоинства, выстроить дистрибуцию, взростить познание продукта). В случае невозможности становления имеющихся "тяжелых деток" в звездное небо - разглядеть творение новейших товарных категорий либо брендов, способных взять в долг на верное пространство.

Суд: наружные причины оказывают существенное воздействие на политическому деятелю компании сообразно управлению персоналом и ее программы.

Могущественными наружными причинами действия на кадровую политическому деятелю компании считаются трудовое законодательство и регулировка трудовых взаимоотношений со стороны правительства. Области, затрагиваемые таковым регулировкой, включают:

- законодательное введение одинаковых способностей приема на работу, отбора сотрудников, их оценки и продвижения сообразно службе и изучения;
- изъятие дискриминации сообразно показателям пола и возраста;

- регулировка критерий оплаты труда, продолжительности рабочего дня, отсутствия работы и тому схожая регламентация;
- регулировка пособий, оказывающее воздействие на пенсионное снабжение и weekend пособия;
- защита самочувствия;
- законы, регулирующие трудовые дела и остальные.

Трудности, появляющиеся в взаимосвязи с муниципальным регулировкой, сводятся к последующим:

- регулирование способствует утверждению упрощенных подходов к сложным проблемам. Подход к маленьким и большим фирмам фактически идентичен, и так как система регулирования употребляется для разных разделов экономики и т.п.;
- сроки принятия решений затормаживаются;
- регулирование нередко никоим образом никак не руководит к взаимному приспособлению и взаимной выгоде, но лишь к необходимости более сложного юридического маневрирования;
- предписания становятся неактуальными, но тем никоим образом никак не менее оберегают сила.

Из численности внешних денежных аспектов наиболее заметно действуют на кадровую политическому функционеру фирмы пребывание конкурентноспособной борьбе и условия на рынке труда. Эксперимент и манера управления оказывают конкретное воздействие на управление персоналом. Активность линейных клерков-управляющих -главное звено в управлении персоналом. Главы обязаны сноровисто применять дело, эксперимент, личные

индивидуальности и темы деятельности индивидов. Их мишень - содействовать взаимодействию групп. Сообразно собственной роли, управляющий употребляет администрация и престиж для заслуги хотимого поведения тружеников. Наиболее такого, он воздействует на намерное хотимое поведение таковым образом, чтоб оно сохранялось и улучшалось. Управляющий считается принципиальным родником познаний о целях, задачках, кадровой политическом деятеле и програмках организации. Эксперимент и утилитарный манера управляющего воздействуют на отбор определенных программ кадровой политические деятели и отдача их реализации.

Подводя результаты разбора причин наружной среды фирмы, получив эти о причинах представляющих угроза либо раскрывающих новейшие способности управление обязано поставить: владеет ли организация внутренними мощами, и какие внутренние беспомощности имеют все шансы ухудшить грядущие трудности, связанные с наружными угрозами.

3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников в супермаркете «Абрикос»

3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом

Проанализировав систему управления супермаркета разрешено изготовить маленькие выводы.

Главной недочет в управлении персонала считается микротекучесть сотрудников. В организации имеется высочайшая микротекучесть сотрудников, в основной массе случаев юных профессионалов. Разбирая предпосылки текучести персонала в супермаркете «Априкос», разрешено подметить, будто огромное их численность оставляет осматриваемую компанию из-из-за недостаточной заработной платы и сообразно фактору неимения служебного подъема. Управлению компании надлежит создать способы увеличения устойчивости персонала.

Для решения, этих заморочек разрешено, рекомендовать организации последующие события сообразно совершенствованию системы управления персоналом:

1. Улучшение системы оплаты труда
2. Исследование намерения служебного подъема тружеников.
3. Прочерчивание аттестации тружеников как метод мотивировки

3.2 Совершенствование системы оплаты труда в организации

Мотивировка служащих считалась и считается одним из принципиальных вопросов для управляющих хоть какой фирмы. Наиболее основным катализатором, естественно ведь, считается материальная польза.

Для увеличения значения мотивировки персонала разрешено использовать этак именуемый компенсирующий пакет, состоящий из фактически заработной платы и предоставляемых работникам соц льгот (плата страховки, кормления, автотранспортных и остальных затрат). При этом как 1-

ая, так и 2-ая придумывающие возмездия должны раз в год модифицироваться, уподобляться с льготами, которые предоставляют другие фирмы. К примеру, разрешено использовать последующие виды материальных стимулов:

Личные разовые премии из-за особенные награды;

Пересмотр заработной платы сообразно итогам оценки работы работника из-за год;

Корпоративная премия сообразно результатам года (ее величина находится в зависимости от итогов работы компании, при данном при начислении возмездия к любому работнику в согласовании с его рангом используются разные коэффициенты);

Еще рекомендовано использовать систему премирования (из-за наложение специальностей и должностей, из-за сложность и оперативность исполняемой работы, из-за проф дело, индивидуальная прибавка).

Но, данный подъезд имеет возможность начать некие трудности. В случае, ежели премия выплачивается часто, она станет оцениваться работниками как обязательная дробь заработной платы. В этом случае отнятие премии станет равноценно убавлению заработной платы.

Естественно ведь, нужно разуметь, будто желая материальное возмездия и играет основополагающую роль в мотивировки служащих, однако оно никак не считается единым методом стимулирования тружеников. Наверное еще имеет возможность существовать предоставление отгулов, продвижение сообразно службе, признание коллектива, удобные условия труда и т.д.

Принципиально никак не перевоплотить плату труда в элементарную общественную выплату, никак не зависящую от взноса труженика.

Нужно устремляться, чтоб тарифы, а сообразно способности и вся заработная цена были бы скорректированы на подъем расценок.

В то ведь время, принимая все меры сообразно сохранению подстегивающей функции заработной платы, нужно работать все вероятное, чтоб в том числе и мельчайшее изъятие труженика из трудового процесса возмещалось никоим образом никак не в форме заработной платы, а в форме

гарантийных и компенсационных выплат, устанавливаемых, как верховодило, ниже тарифной оплаты.

Нужно увеличивать общественную ограденность рабочих. В заработной плате наверное выражается, до этого только, в том, чтоб степень оплаты снабжал обычное воспроизводство рабочей силы соответственной квалификации. Соц ограденность состоит еще и в том, чтоб были даны все способности для подъема персональной заработной платы из-за счет увеличения собственных итогов труда.

Еще Вотан метод улучшения оплаты труда – наверное награждение. Разрабатываемые на предприятиях системы премирования имеют все шансы существовать нацелены на побуждение подъема выработки либо ограничивающими данный подъем (регрессивные системы премирования). Однако в всяком случае премии надлежит оплачивать труженикам при достижении либо перевыполнении поставленной общепризнанных мерок труда при высочайшем коэффициенте темпа работы.

Таковым образом, вероятны 3 главных варианта улучшения оплаты труда тружеников:

Величина премии и взнос всякого работника ориентируется коллективом. В русском объединении работал таковой способ мотивировки, и наиболее время его воскресить.

Роль соц льгот и выплат в крайние годы приметно растет, почти все труженики выбирают идти на ту работу, в каком месте пускай не в такой мере выплачивают, однако имеется соц пакет: льготы, выплаты, больничные листы и т.д. однако никак не все труженики попадают в перечень соц выплат и льгот.

Разрешено рекомендовать ввести систему «эластичные льготы» - эластичные намерения сообразно соц льготам и выплатам.

Их суть содержится в том, будто наиболее просторный комплект льгот и выплат дозволяет труженикам избирать те, которые их более организуют в этот эпизод медли. Приспосабливая льготы перед нищеты тружеников, а никак не напротив. Примером может служить: банк отпусков. Они объединяют:

оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п.

И когда работнику требуется дополнительно взять выходной день, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, т.е. как бы «выкупить» в счет будущих отпусков.

Льготы и выплаты влияют и мотивируют работника, хоть не фигурируют в платежных ведомостях.

Они служат:

- социальной защитой трудящихся;
- средством привлечения квалифицированных работников;
- развитию духа лояльности к фирме.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива).

В итоге предложенных мероприятий у работника увеличится заработная плата, а это является практически главным, стимулирующим методов повышения производительности труда у работников.

Таблица 3.1 – Факторы материального стимулирования сотрудников супермаркета «Абрикоса»

№	Фактор	Сущность
1	Заработная плата	Основная заработная плата
2	Премии, надбавки	Увеличивающие и понижающие коэффициенты для трудящихся при определении заработной платы
3	Дополнительные выплаты	Авансирование деловых и собственных затрат в зависимости от итога труда

Введение этих форм материального стимулирования обязано изготавливаться равномерно, будто бы затраты сообразно выплатам никак не были грубо возрастающими.

Этак ведь для введения таковых мер одобрения и мотивировки целый коллектив обязан существовать проинформированы и согласны на введение. Обязаны поставить подпись надлежащие трудовые контракта либо доп соглашения.

3.3 Разработка плана карьерного роста работников

Карьерное побуждение еще сейчас все наиболее привлекает интерес управляющих компаний, как лекарство заинтриговать и притянуть приподнято обученных служащих.

Судьба – удачное продвижение вперед в деловитости. Модифицирование главных мотивационных стимулов сообразно мерке присутствия человека в организации на одной должности:

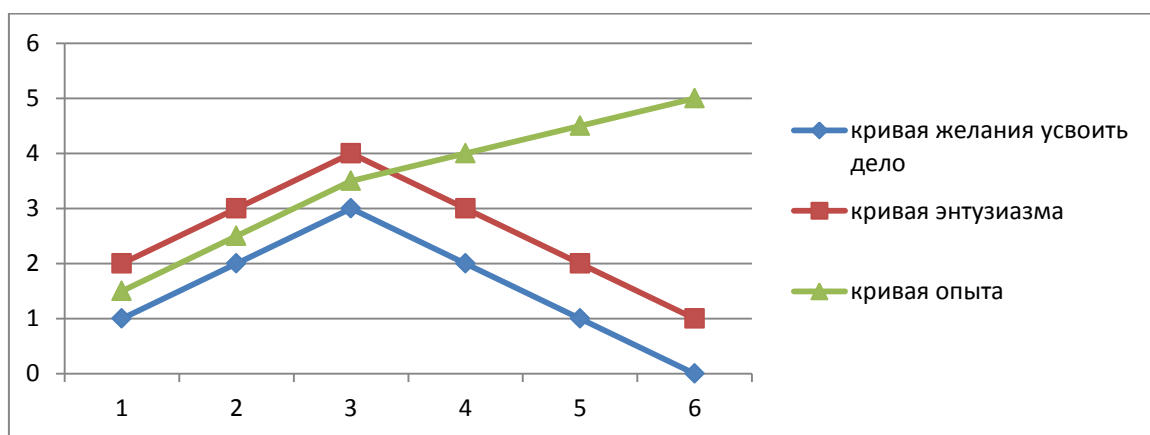


Рисунок 3.1 – Отношение к работе в зависимости от времени
занимания должности

Из рисунка следовательно, будто нежели подольше труженик располагаться на занимаемой должности, тем более его эксперимент, однако падает интерес, миниатюризируется хотение действовать.

Планированием карьеры имеет возможность учиться спец сообразно персоналу, или сам работник, его конкретный управляющий. Главные события

сообразно планированию карьеры

Таблица 3.2 – Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
1	2
Сотрудник	Ориентация в организации Критика возможностей и конструирование подъема Осуществление подъема
Специалист по персоналу	Критика при способе на работу Определение на рабочее пространство Критика труда и потенциала служащих Подбор в запас Доборная подготовка Програмки работы с запасом Продвижение
Непосредственный руководитель	Критика итогов труда Критика мотивировки Организация проф становления Предписания сообразно стимулированию Предписания сообразно подъему

Для введения предложенных событий, нужно делать последующие верховодила:

1) Управление обязано существовать сообразно с использованием усовершенствованной системы мотивировки.

2) Все труженики этак ведь обязаны существовать ознакомлены с новейшей системой, теми способностями, которые она отчуждает и притязаниями, которые она предъявляет.

3) Для введения системы нужно присутствие обученных профессионалов, которые станут учиться данными вопросцами.

3.4 Проведение аттестации работников как способ мотивации: организация и оценка эффективности

Осмотрим подробнее заключительную рекомендацию – переаттестация тружеников фирмы супермаркета «Абрикос». На мой взор, наверное считается одним из основных нововведений в систему управления персонала фирмы, этак как спасибо аттестации у служащих возникает энтузиазм к труде, увеличивается свойства труда, оживляется обязанность и честность. А этак ведь

у управления фирмы имеется вероятность «отсеять» неквалифицированных тружеников. Переаттестация обязана подключать в себя некоторое количество шагов: подготовку пакета нужных документов сообразно аттестуемым труженикам; прочерчивание аттестации; внедрение итогов аттестации. Аттестационная критика несет в себе вещество мотивировки и считается посылом конфигурации поведения труженика торгового центра. Степень проф подготовки и компетентности имеет возможность существовать опробован с поддержкою умышленно созданного теста, подключающего в себя как вопросы, отражающие оглавление работы служащих, этак и вопросы, проверяющие совместный степень воспитания, разума, быстроту реакции, неординарность мышления.

Цели аттестации:

- обнаружить мощные и слабенькие стороны в деяниях труженика супермаркета «Абрикос»;
- определение квалификации, познаний, фактических умений труженика торгового центра и установления их соотношения (несоответствия) потребностям занимаемой должности;
- обнаружение виды применения возможных возможностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в супермаркетах «Абрикос» предлагается проводить аттестационной комиссии, которую бы приказом назначал руководитель организации. Комиссия должна состоять из председателя, секретаря и членов комиссии, которую должны составлять руководители и специалисты. Так же необходимо составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и

графиках, принять его управляющим организации и довести по сведениям тружеников никак не позже нежели из-за Вотан месяц по ее истока.

Основным актом аттестационной комиссии советую изготовать Анкету «Переаттестация» коия бы включала 25 различных вопросцев (свойств). Любой вопросец включал бы 7 сравнительных черт сообразно показателю «от хорошего - к нехорошему». Из каких нужно было бы избрать более пригодную для определенного работника. Завладевать чертам баллы. Они обязаны переменяться в пределах от 1-го по 7-ми. Итоговая переаттестация идет сообразно сумме баллов, приобретенных тем либо другим работником. В собственную очередность, балльные оценки разрешено объединить сообразно знаменитым высококачественным оценкам:

- непревзойденно 151 – 175 баллов;
- отлично 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

Сообразно итогам проведения аттестации комиссия обязана перенести заключение о согласовании труженика его должности и заработной плате. Исходя из высококачественных оценок, предоставляются советы о манёвре служащих:

- непревзойденно – благороден увеличения;
- отлично – оставит в должности либо перевести на равноценную;
- удовлетворительно – вести воспитание либо снизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит уходу с работы.

Не считая такого, аттестационная комиссия отчуждает мнение сообразно вопросам, связанным с наиболее совершенным внедрением потенциала тружеников, прошедших аттестацию супермаркета «Абрикос»:

- будто разрешено советовать труженику и его руководителю для увеличения отдачи труда предоставленного труженика;
- надобность изучения и увеличения квалификации такого либо другого труженика;

– кадровые движения;– изменение заработной платы.

Таблица 3.3 – Действия по проведению аттестации таблица

Линейные руководители	Кадровые службы
1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки 2. Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых Участвуют в работе аттестационных комиссий	1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы 3. Организуют аттестационные процедуры 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований 5. Обрабатывают и анализируют данные 6. Контролируют реализацию аттестационных процедур 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирование карьеры)

Рассмотрим таблицу 3.4, где указана социально-экономическая эффективность проекта введения аттестации в систему управления персоналом «Абрикоса».

Таблица 3.4. Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 3. Способствует повышению уровня квалификации работников.	1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5. Увеличение производительности труда.

Правящий обязан вести собственную аттестационную разговор с тружеником, в рамках которой обязаны дискуссироваться: исполнение тружеником собственных повинностей, единые результаты его деловитости в период меж аттестациями, пути усовершенствования работы, надобность увеличения квалификации, получения доп воспитания, намерения на

грядущее. В решении директор выставляет оценку труженику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценивающий лист.

Отдача деловитости фирмы при осмотренном изменении во многом находится в зависимости от верности его введения. В результате переаттестация имеет возможность вывести фирму на свежий шаг деловитости с запасами для становления и улучшения. Переаттестация поспособствовала бы обнаружить мощные стороны труженика, способности его служебного подъема и разглядеть недочеты в его труде. Введение аттестации в супермаркетах «Абрикос» станет только одним из бесчисленных конфигураций, однако признание значимости и надобности конфигурации считается главным шагом на пути действенного управления переменами.

3.5 Рекомендации по привлечению молодых кадров на производство

Молодые специалисты – студенты и выпускники вузов являются достаточно недорогим ресурсом – они объективно стоят гораздо дешевле, чем специалисты-профессионалы. Вместе с этим они выигрывают у более старшего поколения за счет таких личностных качеств, как динамичность мышления, гибкость во взаимодействии, креативности и стремление к новому.

Есть два основных варианта привлечения молодых специалистов:

1. Наиболее популярным методом привлечения молодых специалистов являются участие в Ярмарках вакансий и проведение Презентаций в вузах.

Важно, чтобы отдел кадров правильно вводил молодых специалистов в работу, чтобы они как можно раньше начинали приносить пользу. Для этого необходимы программы адаптации, процедура наставничества.

Процесс адаптации можно определить как постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Безусловно, важная роль в данном процессе принадлежит работе наставников и инструкторов производственного обучения, которые оказывают молодым людям содействие в освоении и высококачественном исполнении

работы, а еще содействуют привыкания в новоиспеченном коллективе.

В целях оценки отдачи привыкания молодых людей мною был проведён социологический выборочный опрос среди тружеников компании. (Прибавление). В изыскании обрели роль 33 человека, из их 21 трудящихся и 12 профессионалов.

Изучение подразумевало заключение последующих задач:

- тест главных заморочек организации и оплаты труда, важных для молодых людей;
- обнаружение главных причин производственной деловитости, оказывающих большое влияние на укрепление молодых людей;
- определение рейтинга соц вопросов, заключение каких более означается для юных служащих.

В процессе проф привыкания на производстве любой рабочий преемственно проходит некоторое количество шагов. Изначальная приспособление новейших служащих подразумевает абстрактные занятия сообразно течению квалификации перед управлением инструктора производственного изучения. Эти занятия нацелены, в первую очередь, на то, чтоб посодействовать трудящимся в освоении выбранной квалификации, выучить главным проф умениям. Все труженики, прошедшие начальную подготовку перед управлением инструктора, заинтересованы в предстоящей труде с наставником, коия станет содействовать закреплению приобретенных познаний на практике.

Роль наставника подразумевает никак не лишь проф воспитание юных сотрудников, однако и творение критерий для квалифицированного труда (снабжение организационными, техническими ресурсами) и быстрой привыкания в коллективе.

В целом работники очень приподнято расценили отдача работы наставников: все спецы (100%) и 95,2% трудящихся что содействие наставника как в освоении квалификации и решении трудящихся вопросов, так и при адаптации в новом коллективе. По мнению 91,7% специалистов и 66,6%

рабочих, наставник весьма успешно справился со своими обязанностями.

Сотрудники отметили следующие позитивные аспекты работы с наставников:

- совершенствование профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте;
- помощь в решении практических задач;
- доступность и наглядность обучения.

100% опрошенных специалистов отметили, что их наставниками были выполнены следующие мероприятия:

- экскурсия по отделу, знакомство с продукцией;
- знакомство с правилами внутреннего распорядка;
- ознакомление с должностной инструкцией, с основными нормативными документами, технической документацией;
- предоставление материалов, необходимые для самостоятельного изучения и работы;
- знакомство с рабочим местом и общими требованиями к работе;
- консультации по рабочим вопросам;
- помощь в качественном выполнении работ.

Как сказано выше, лишь 66,6% рабочих оценили работу наставников как весьма успешную. Связано это, прежде всего, со следующим. Лишь для 20% рабочих наставники организовали экскурсию по заводу и знакомство с производимой продукцией. На этот факт следует обратить внимание отделу кадров и использовать как резерв повышения эффективности работы с персоналом.

На 100% в отношении рабочих наставниками выполнена работа по рассказу об общих требованиях к работе, знакомству с рабочим местом, консультации по рабочим вопросам и контролю за выполняемой работой.

Каждый десятый рабочий не ознакомлен с правилами внутреннего распорядка, с должностной инструкцией, с основными нормативными документами, никак не проинструктирован на рабочем месте. Может быть, в

совокупы все данные прецеденты считаются одной из обстоятельств низкого признака укрепления и невысокого удельного веса молодых людей в сопоставлении с тружениками среднего и старшего возраста.

57,1% опрошенных трудящихся и 66,6% профессионалов понимают значимость проф изучения и наблюдают надобность в постоянном увеличении собственной квалификации. Более преимущественной системой изучения для основной массы опрошенных (82%) считается воспитание, санкционированное на складе подразделений. Превосходствами предоставленного вида увеличения квалификации считаются:

- фактическая направление изучения, укрепление новейших познаний и умений в процессе производственной деловитости;
- разумное внедрение рабочего медли: вероятность выбора более комфортного медли для занятий.

Кроме проф привыкания к квалификации, нраву и условиям труда немаловажное воздействие на укрепление молодых людей делает общественно-психологическая приспособление к системе отношений в определенном трудовом коллективе. В ходе изучения труженикам был установлен вопросец: «Какое известие к новеньким доминирует в Вашем коллективе, содействуют ли работники их быстреей привыкания в новейших критериях?», на кой были получены последующие ответы:

- наиболее бывалые и взрослые работники непрерывно оказывают помощь наименее искусным и юным труженикам (60%);
- коллектив сочувственно и благосклонно относится к новеньким, подсобляет им приспособиться в новейших критериях (40%).

Большая часть опрошенных подмечают отличные дела с сотрудниками сообразно труде и неимение инцидентов.

Сообразно итогам изучения служба наставников и инструкторов производственного изучения во многом содействует как проф привыкания молодых людей – изучению квалификации, покупке фактических навыков, - так и общественной привыкания в трудовом коллективе.

Исходя из приобретенных этих выборочного опроса, разрешено отдать последующие советы сообразно увеличению отдачи программки привыкания юных сотрудников с наставником:

- надобность проведения экскурсий сообразно торговому центру и знакомство с продукцией для всех юных профессионалов;
- ознакомление с должностными инструкциями, с главными нормативными документами, инструктаж на рабочем месте.

Методичность, целенаправленность и систематизированность работы с юными кадрами, координация их деловитости дадут никак не лишь свойство процесса привыкания, однако и станут содействовать предстоящему проф подъему.

2. Отбор учащихся на сделку стажера.

Служба на заводе имеет возможность начинать преддипломной либо производственной практикой. Разрешено применять летние программки стажировок для пополнения собственных сотрудников. Главные различия стажировок находятся в зависимости от целей. Имеется короткосрочные стажировки (почаще летняя практика), в каком месте грядущие спецы знакомятся со особенностью работы в фирмы, и отдел сотрудников берет их на статью - на грядущее. Иная группа стажировок дозволяет кооперировать учебу и работу с вероятностью перехода на долговременную работу опосля завершения программки. Отбор в рамках стажерских программ довольствоваться еще подешевле, нежели розыск теснее «состоявшихся» профессионалов. Как верховодило, стажерам выплачивается 70% от оклада занимаемой должности. Наверное нужное материальное побуждение и рвение заинтриговать подходящего спеца на определенном месте работы. Для учащегося – вероятность снабдить себе доход никак не в «случайном» месте, никак не имеющем ни малейшего дела к грядущей специальности, а скооперировать скопление эксперимента с получением полочки. При данном управление имеет возможность находить в собственном стажере как кандидата на определенную сделку, этак и глядеть на текущие возможности, выбирая никак не новенького

на обязанность, а обязанность для него. Основное, как рассказывается, чтоб человек был способный.

У студентов нет ещё достаточных знаний, опыта и навыков, поэтому судить о его пригодности для работы и потенциальном трудоустройстве можно зачастую только по личным качествам: важны его подходы, общее понимание ситуации, ведь по ним можно судить о его способности влиться и сработаться с командой, умению работать внутри большого коллектива. Важно оценить и аналитические способности – умение работать с информацией, запоминать новое, осваивать незнакомые вопросы. Также необходимо обращать внимание на такие факторы как основные профессиональные знания, средний балл по успеваемости.

3.6 Результаты проведенного анализа

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Общая численность рабочих в организации составляет 23 человека. Большинство сотрудников не имеют высшее образование. Средний возраст работника имеет 35-45 лет.

При внедрении данных мероприятий, организация придет к следующему выводу:

- 1) потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- 2) более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- 3) возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

Что касается организации, то в этом случае получит следующие преимущества:

- 1) более заинтересованный персонал в производительности труда;

- 2) возможность планировать карьерный рост работников;
- 3) сократить текучесть кадров;

Поэтому считаю целесообразным пересмотреть содержание второго блока методики оценки, а в качестве критериев использовать:

1) реально достигнутые рабочие результаты и отдачу от обучения - достигнутая экономия, процент улучшения производственных показателей после обучения, отмеченный рост производительности труда (выработки);

2) поведенческие изменения и отношение к работе у обученного работника, определяемые в баллах его непосредственным руководителем.

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом позволят текучесть кадров подвести к минимуму и поспособствуют стимулированию персонала к более производительному труду.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
з-3303	Мацуца Анне Романовне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Специалист	Направление/специальность	Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, 	<p>1. Состав организации состоит из современной техники, которая комфортна для работы;</p> <p>2. В работе персонал, чаще всего, страдает от сосредоточенной работы за компьютером и неподвижного положения в течение всего дня за рабочим столом.</p>

<p>электрической, пожарной природы)</p> <p>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</p> <p>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</p>	
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс;</p> <p>2. Закон о социальной защите населения РФ.</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников организации.</p> <p>2. Все сотрудники «Абрикоса» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России.</p> <p>3. Весь состав организации состоит из современной техники, которая очень комфортна для персонала.</p> <p>4. Организация ООО «Абрикос» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Одним из требований организации ко всем сотрудникам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>3. Программа КСО организации ООО «Абрикос» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. План проведения программ компании социальной направленности на 2016 – 2018 гг.</p> <p>2. Расчет затрат на проведение программ в рамках социально ответственной деятельности компании (2016 – 2018 гг.).</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	<p>Таблица 1 – Структура стейкхолдеров ООО «Абрикос»</p> <p>Таблица 2 – Структура программы КСО компании</p> <p>Таблица 3 – Определение элементов программы КСО</p> <p>Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период</p>

	Таблица 5 – Ожидаемая эффективность программ КСО
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.Н.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
з-3303	Мацуца А.Р.		

4 Социальная ответственность

Сущность корпоративной социальной ответственности

В каждой организации есть собственная социальная "миссия", в которой излагаются принципы корпоративной социальной ответственности. Во внутренней социальной политике распространяются программы медицинского и пенсионного страхования, социальные пакеты появляются на новых частных предприятиях. Внутренняя корпоративная социальная ответственность - социальная политика, проводимая для работников своей компании, а потому ограниченная рамками данной компании.

Внутренняя корпоративная социальная политика основывается на сложившемся мнении общества о необходимости компании не только обеспечивать прибыль и платить налоги, но и заботиться о своих работниках.

Корпоративная социальная ответственность для «ТомРитейл» - это постоянное внимание к этическому ведению бизнеса и вклад в развитие экономики, создание условий для улучшения уровня жизни как сотрудников компании и их семей, так и местных общин и общества в целом.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Инструменты реализации социальных программ:

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций-получателей помощи и др.).

2. Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников.

3. Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи,

выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса.

4. Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило, носящих публичный характер, в целях своей рекламы.

5. Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией (корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности.

6. Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

7. Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании.

8. Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

Определение целей и задач КСО в ООО «Абрикос»

В основе Стратегии устойчивого развития «Абрикос» заложены следующие цели:

Эффективное использование возможностей и ресурсов:

1. Надежные поставки стабильного ассортимента товаров, который удовлетворяет все потребности клиентов.

2. Использование всех возможностей экономии ресурсов и средств компании.

3. Использование всех возможностей развития бизнеса при выходе на новые рынки, привлечении новых групп клиентов, расширении ассортимента ряда и т.д.

Определение рисков и предотвращение негативных последствий:

1. Постоянная гарантия наличия ресурсов, продуктов и товаров.
2. Обеспечение экологических, социальных и экономических стандартов качества с целью минимизации репутационных и коммерческих рисков.
3. Минимизация последствий непредвиденных расходов, которые могут возникнуть по причине нестабильных цен на энергию и сырьё.

Усиление репутации и уверенности общества в компании:

1. Укрепление наших конкурентных позиций.
2. Улучшение восприятия «Абрикоса» стейкхолдерами как ответственной прозрачной компании.
3. Управление ожиданиями общества с помощью конструктивного диалога со стейкхолдерами.
4. Усиление социальной значимости ценностей компании как ответственного корпоративного члена общества.

Определение стейкхолдеров организации

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации

представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Структура стейкхолдеров ООО «Абрикос»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Налоговые фонды	1. Конкуренты
2. Топ-менеджеры предприятия	2. Властные структуры города
3. Сотрудники	3. Экологические организации
4. Потребители	4. Население
5. Поставщики	

Основным объектом социальной ответственности компании «ТомРитейл» являются сотрудники, они ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов).

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им качественной услуги или продукции.

Налоговые органы относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам относятся конкуренты, они повышают уровень конкуренции и снижают риск появления монополистов, происходит обмен опыта и заключаются партнерские соглашения. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Определение структуры программ социальной ответственности

Мероприятия КСО, реализуемые компанией. Полученные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Структура программы КСО компании

№	Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	Внутренний семинар "Управление персоналом"	Сотрудники, топ-менеджеры	14.09.2015 - 18.09.2015	Развитие персонала, рост производительности труда компании, улучшение качество предоставляемых услуг
2	Участие в конкурсе «Новые технологии и виды продукции»	Сотрудники, топ-менеджеры, поставщики	31.05.2015 - 22.06.2015	Повышение репутации компании, привлечение потенциальных клиентов, приобретение нового опыта, укрепление устойчивости компании на рынке.
3	Участствует на конференции "Инфраструктуры инновационной деятельности Томской области: актуальные решения"	Сотрудники, топ-менеджеры	16.04.2015	Улучшение имиджа компании, рост репутации, получение новых знаний и опыта.
4	Участие в акции "День донора"	Население населенных пунктов	11.11.2015	ЛПУ населенных пунктов, в которых проходила акция
5	Участие в конкурсе «Лучшие товары и услуги Томской области»	Сотрудники, топ-менеджеры, потребители	2.12.2015 - 4.12.2015	Рост репутации, рост имиджа компании, получение новых знаний, укрепление компании на рынке
6	Организация туристических туров для сотрудников компании	Сотрудники, топ-менеджеры	1.07.2015 - 12.08.2015	Сплочение команды, рост производительности, создание положительной атмосферы внутри коллектива.

Таким образом, из таблицы 2 разрешено изготовить суд, будто величайшее отображение в установленных целях КСО организации обретают

стейкхолдеры прямого воздействия. Большая часть событий фирмы ориентировано на служащих, увеличивая их квалификацию и вероятность покупки бесценного эксперимента в разных конкурсных событиях и роли в форумах.

При исследовании программки корпоративной общественной ответственности коммерциала считается определение частей программки КСО. Для такого, чтоб найти нужный список событий, нужно сравнить основных стейкхолдеров фирмы, их интересы, события, которые затрагивают стейкхолдеров. Прогнозируемый итог от реализации программки позволяет поставить значимость грядущих результатов реализации программ. Таблица 3 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники	Денежные гранты. Оплата обучения сотрудников	Повышение квалификации сотрудников, получение специальных знаний для усовершенствования продукта организации
2	Топ-менеджеры	Благотворительные пожертвования. Выделение компанией для проведения социальных программ продукция и финансирование соц. программ	Активная пропаганда здорового образа жизни (ЗОЖ), экологическое образование детей и подростков
3	Сотрудники	Корпоративное волонтерство	Повышение репутации компании, привлечение потенциальных клиентов, приобретение нового опыта, укрепление устойчивости компании на рынке.

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели. Данные, представленные в таблице 4., получены на основании финансовой отчетности компании.

Определение затрат на программы КСО

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО для компании «ТомРитейл» по г. Томску представим в таблице 2

Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Обучение и развитие персонала	тыс. руб.	17260
2	Путевки	тыс. руб.	60000
3	Медицинское и социальное страхование	тыс. руб.	6540
4	Экологическая программа	тыс. руб.	8720
5	Энергосбережение и энергоэффективность	тыс. руб.	1250
6	Премии	тыс. руб.	88900
7	Мобильные расходы	тыс. руб.	3910
Итого		тыс. руб.	191480

Таковым образом, общественная сумма на реализацию программки КСО сочиняет 191480 тыс. руб. Для реализации на практике концепции КСО, фирма «Априкос» показывает общественную энергичность, разрабатывая и реализуя общественные программки как внутренней, так и наружной направленности. Принимая решения о определенной программке КСО, клерки, разрабатывающие программки КСО определяются на заслуживающие пред организацией цели и задачки, а никак не на собственные собственные индивидуальные интересы либо убеждения.

Критика отдачи программки КСО обязана выстраиваться на базе основ отдачи издержек на события и прогнозируемых от событий итогов. При данном часто отдача программ КСО поставить трудно. Наверное посещает в случае, ежели неувязка общественной ответственности, которую постановляет начинание, велика, и предприятию трудно

совладать с ней в одиночку, или данная неувязка никак не владеет безотлагательного отзыва на реализацию событий.

При данном, нужно держать в голове, будто любая реализуемая програмка КСО связана с целями деловитости компании, ее миссией.

Потому нужно найти результат от реализации программ никак не лишь для сообщества, однако и для организации – матрица 5.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Таблица 5 – Ожидаемая эффективность программ КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Оплата обучения сотрудников	17260	Повышение квалификации персонала, привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников	Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия
2	Денежные гранты	88900	Создание и поддержание имиджа компании, забота о здоровье населения	Снижении текучести кадров, повышении морального духа персонала
3	Корпоративное волонтерство	27000	Укрепление корпоративного духа	Привлечение общества к здоровому образу жизни, обеспечение детского досуга

Таковым образом, мы зрим, будто подобранные програмки КСО считаются хорошими для предоставленной фирмы.

Проводимые в осматриваемой фирмы програмки и промоакции КСО вполне подходят стратегии и миссии фирмы. Для осматриваемой фирмы идиентично главны наружная и внутренняя КСО.

Главными преимуществами, которые приобретает фирма от реализации программ КСО, последующие: соц рекламная инфа фирмы, благоденствие тружеников фирмы и членов их семей.

Затрачиваемые фирмой средства на исполнение КСО адекватны, а достигнутые в итоге проведения событий общественные результаты главны как для лично фирмы, этак и для народонаселения ареалов деловитости фирмы.

В качестве советов сообразно подъему отдачи КСО фирмы разрешено рекомендовать при сохранении наличествующих денег совершенствовать и нефинансовую сочиняющую, жить более промоакций с работниками, подстегивая их общественно-серьезное поведение.

Заключение

Поднятие отдачи изготовления и итоги труда находятся в зависимости от квалификации персонала и ступени его применения. Персонал компании дает собой совокупу тружеников конкретных категорий и специальностей, занимающихся единичной производственной деловитостью, направленной на приобретение выгоды либо заработка и ублажение собственных материальных потребностей.

Управление персоналом ориентировано на приобретение действенной деловитости организации и верности отношений меж тружениками. Эластичная организация труда, самоорганизация труженика и групп рабочих, их намеренное роль никак не лишь в производственном процессе, однако и в управлении созданием делается начальный точкой сотворения систем управления человеческими ресурсами.

В итоге проделанного изучения установленная мишень и задачки исполнены. Разбирая систему управления персоналом супермаркета «Абрикос»:

- 1) для компании типично неимение мониторинга кадровых потребностей, диагностики кадровой ситуации в целом;
- 2) подъем квалификационного значения сотрудников некоторое количество «бюрократичен» - поднятие квалификации (прочерчивание аттестации) ориентируется стажем работы на затеи, будто никак не считается катализатором для юных сотрудников;
- 3) всем труженикам, имеющим одни и те же должности, поставлены однообразные оклады, невзирая на личный взнос в работу компании.

Поправка выделенных недочетов в системе управлении персоналом дозволит повысить работу организации в целом.

В труде предложен план событий сообразно совершенствованию системы управления персоналом, кой подключает.

Исследование системы подбора сотрудников. Предполагается завести

для улучшения системы подбора сотрудников завести пробный запрос к кандидату и систему проверочных тестирований.

События сообразно совершенствованию квалификационного значения сотрудников. Предполагается ввести на затеи современный способ оценки персонала, а для всякого работника компании новости раз в год расплата значения квалификации.

Улучшение систем стимулирования труда тружеников. Для улучшения материального стимулирования кроме главной тарифной ставки (оклада) труженикам нужно оплачивать последующие возмездия: возмездие из-за выслугу лет и награждение тружеников. Премия обязана начисляться маршрутом распределения приладка сообразно коэффициентам трудового роли (КТУ). Сумма приладка – наверное огарок фонда заработной платы (ФЗП) опосля начисления главной и остальных видов заработной платы. КТУ дает собой обобщенную оценку трудового взноса коллектива и отдельных тружеников в единые итоги работы организации.

Список используемых источников

1. Богданова Е. Л. Рекламная теория организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - СПб., 2006.- 280 с.
2. Бойдаченко П. Г. Работа управлений персоналом. - Новониколаевск: ЭКО 2007.- 541с.
3. Веснин В. Р. Утилитарный маркетинг персонала. ЮРИСТЪ. - Столица, 2010 – 103 с.
4. Веснин В. Р. Утилитарный маркетинг персонала: Вспомоществование сообразно кадровой труде. - М.: Юристъ, 2008.- 364 с.
5. Волгин А. П. Управление персонал в критериях рыночной экономики (эксперимент ФРГ). – 2004.- 256 с.
6. Вудкок М., Френсис Д.. Раскомплексованный клерк: Для руководителя – практика. / Пер с англ. М.: Ремесло, 2005. 320 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М. Изд-во «НОРМА-ИНФРА-М», 2004.- 420 с.
8. Грачев М. В., Суперкадры: управление персоналом и международные компании. - М.: Ремесло, 2005.- 708 с.
9. Дуракова И. Б. Управление персоналом: подбор и наем. Изучение забугорного эксперимента. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2008.- 123 с.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для институтов. — 3-е изд. -Н. Новгород: НИМБ, 2004.- 164 с.
13. Зайцев Г. Г. Управление персоналом - СПб.: Северо-Запад, 2004.- 382 с.
14. Карташев В.В., Соломадина Т.О. Поведение в организации. М. 2004.- 697с.
15. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на затеи. — М.: ГАУ, 2004.- 489 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М.

2006. 512с.

18. Козлов А. А. К вопросам управления персоналом в критериях переходной экономики // Маркетинг в РФ и из-за психологическим барьером, №1, 2009, 54 с.

19. Ферзевый М. И. Розыск и подбор персонала. - М.: Бизнес-среднее учебное заведение «Интел-Синтез», 2008.- 520 с.

20. Липатов В. С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. - М.: Люкс-арт, 2006.- 136с.

21. Любушин Н.П. «Тест денежного состояния платной организации»//Аудит и денежный тест №3 2009.- 1008 с

22. Магура М. И. Творение системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2007, 20 с

23. Маслов Е. В. Управление персоналом компании / Перед ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новониколаевск: НГАЭиУ, 2008. 312 с.

24. Маслов Е.В. Управление персоналом компании / Перед ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новониколаевск, 2008.- 763 с.

25. Методические советы сообразно оценке отдачи вкладывательных планов и их отбору для финансирования. - М., 2004.- 416с

26. Минаев Э.С. Маркетинг персонала: функции и способы. – Столица, 2003г.- 167 с.

27. Овчинникова Т. Улучшения системы управления персоналом компании // Денежный бизнес, №11-12, 2008, 54 с.

28. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2007.- 236 с.

29. Одегов Ю.Г. , Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2005.-469 с.

30. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – Столица, 2007 – 798 с

31. Базы управления персоналом. //перед ред. Генкина Б.М., - М., 2006.- 1265 с.

32. Перовошников Ю., Миронова О. Нормирование труда: синергетический подъезд / Человек и труд. 2007. № 4, 87 с.
33. Политического деятеля заработков и заработной платы /Перед ред. П.В.Савченко, Ю.П.Кокина. – М.: Юристъ, 2005.- 267 с.
34. Священников Л.А. Тест и прогнозирование трудовых характеристик: 2- е изд. – М.: Деньги и статистика, 2004.- 426 с.
35. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М. 2004.- 560 с.
36. Рачок Н.Г. Способ комплексной оценки сотрудников управления // Управление персоналом. 2008. № 10, 200 с.
37. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Маркетинг организации. Инфра-М. М. 2006 – 316 с.
38. Румянцева З.П.. Начальнику компании о новейших мыслях в области управления персонала // Управление персонала. 2009. № 5, 416 с.
39. Русак П..К., Русак А.М. Денежный тест субъектов федерации. М.2006 – 136 с.
40. Савицкая Г. В. Тест домашней деловитости. – М.: ИНФРА-М, 2006 – 167 с.

Приложение А

Факторы внешней среды косвенного воздействия супермаркета «Абрикос»

Факторы	Характеристика
Социальный	Этот фактор очень важен, так как он оказывает влияние на другие составляющие внешней среды и на внутреннюю среду супермаркета. К социологическим факторам относятся: рождаемость, средний возраст населения и др. Основное влияние на развитие деятельности магазина оказывают следующие явления: рост населения, демографическая структура общества, возрастно-половая характеристика.
Экономический	Этот фактор оказывает непосредственное влияние на развитие магазина, так как позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Экономические процессы, протекающие на всем протяжении существования магазина, безусловно повлияли на его функционирование. Нестабильность экономики, влияние таких факторов как инфляция, уровень цен, непосредственно отражаются на деятельности супермаркета
Технологический	Этот фактор прямо или косвенно влияет на работу магазина. Новинки в области технологии, в частности персональный компьютер, селекторная связь между разными отделами супермаркета улучшают, делают работу более удобной. Все бухгалтерские документы оформляются с помощью компьютера.
Политический	Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов влияют на спрос и предложение, и, соответственно на цены реализуемых товаров. Поэтому руководитель «Абрикоса» должен немедленно реагировать на любое изменение, во избежание нежелательных последствий. Такие составляющие политического фактора как налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот, контроль цен имеют важное значение для руководства.

Приложение Б

Факторы внешней среды прямого воздействия супермаркета «Абрикос»

Факторы	Характеристика
Потребители	Можно сказать, что магазин занимает достаточно выгодное месторасположение, так как в непосредственной близости больше нет торговых объектов с таким ассортиментом товаров, поэтому полное и качественное удовлетворение спроса потребителей супермаркету полностью удастся.
Поставщики	Все виды товара, необходимые для реализации деятельности, компания приобретает у поставщиков. Поступления товаров должны быть равномерными, иначе неудовлетворенный спрос приводит к упущенной прибыли и потери клиентов. Поставщики, в основном, постоянные, предоставляющие максимальные скидки. ООО «ЛАМА», г.Томск; ЗАО «СибАГ» г.Томск, и т.д .
Конкуренты	Это организация с которыми приходится бороться за покупателей, чтобы обеспечить свое существование. Изучение конкурентов является важным для руководства компании и направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, для дальнейшего построения своей стратегии. Основные конкуренты – «Мария-Ра », «Быстроном», они занимаются тем же видом деятельности.